

Tiia Moilanen

# Valmentajien ja ohjaajien osaamiskartoitus

Vantaan Voimisteluseura ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

29.10.2017

Tekijä(t) Otsikko	Tiia Moilanen Valmentajien ja ohjaajien osaamiskartoitus
Sivumäärä Aika	35 sivua + 5 liitettä 29.10.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vantaan Voimisteluseura ry:lle. Työn tavoitteena oli kartoittaa ne osaamistarpeet, joita valmentajat ja ohjaajat tarvitsevat valmennus- tai ohjaustyössään. Osaamistarpeiden kartoittamisen tarkoituksena oli saada sekä valmentajat ja ohjaajat että seurajohto ymmärtämään, millaista osaamista seurassa tarvitaan, jotta se pystyy säilyttämään asemansa alueen johtavana voimisteluseurana. Osaamistarpeiden kartoittamisen tarkoituksena oli myös saada luotua malli, jonka avulla omaa osaamista voidaan tarkastella ja löytää ne osaamisen osa-alueet, joita tulee kehittää.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen ja tietoa kerättiin lomakekyselyn avulla. Lomakekysely toteutettiin sähköisenä ja se lähetettiin kaikille seuran valmentajille ja ohjaajille. Lomakekyselyssä selvitettiin valmentajien ja ohjaajien näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Lomakekyselyssä käytettiin monipuolisesti erilaisia kysymystyyppejä, jotta saadut vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia. Työn teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisen kokonaisuudesta, johon kuuluvat muun muassa osaamispääoman, yksilö- ja organisaation osaamisen, oppimisen ja osaamistarpeiden osa-alueet.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena laadittiin teoreettisen viitekehysten ja lomakekyselyn vastauksien avulla osaamiskartta, jota Vantaan Voimisteluseuran valmentajat, ohjaajat ja seurajohto voivat käyttää apunaan osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Osaamiskartta koostuu valmennus- ja ammattiosaamisen osa-alueista sekä näitä tukevista ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taidoista.</p>	
Avainsanat	osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, osaamiskartta, osaamisen kehittäminen

Author(s) Title	Tiia Moilanen Skills survey for coaches and instructors
Number of Pages Date	35 pages + 5 appendices 29 Oct 2017
Degree	Bachelor in Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis was made for Vantaa Gymnastics club. The purpose of the thesis was to make a skills survey to find out the demands of know-how that coaches and instructors need in their work. The survey also included the purpose that coaches, instructors and board understand what kind of know-how is needed in the club, so that it can maintain its position as the leading gymnastics club in its area. For doing the skills survey there was a plan to do a model for examine and find out those fields of know-how which needs developing.</p> <p>The thesis was research type of work and data was gathered from a questionnaire. A questionnaire was made online and sent to all coaches and instructors. The purpose of the questionnaire was to find out coaches and instructors visions of the know-how and developing know-how. The questionnaire included many different types of questions, so that answers could be as extensive as possible. The theoretical framework of the study consisted of knowledge management.</p> <p>The outcome to the study is map of know-how, which coaches, instructors and board can use when planning how to develop know-how. The map of know-how was made by using the theoretical framework and answers gathered from the questionnaire. The map of know-how consisted of the know-how of coaching and professional skills, with the relationship and communications skills and personal features and skills.</p>	
Keywords	knowledge management, skills survey, map of know-how, developing know-how

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaaminen ja osaamisen johtaminen	2
2.1	Osaamispääoma	2
2.2	Osaaminen yksilö- ja organisaatiotasolla	5
2.3	Oppiminen ja oppiva organisaatio	7
2.4	Osaamistarpeet ja osaamiskartta	9
2.5	Osaamisen kehittäminen ja jakaminen	10
3	Tutkimuksen toteutus	14
3.1	Kohdeorganisaation esittely	14
3.2	Tutkimusmenetelmä	15
3.3	Tiedon kerääminen	15
4	Tutkimustulokset	17
4.1	Joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin kyselytulokset	17
4.2	Aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan kyselytulokset	23
5	Johtopäätökset	27
5.1	Osaamiskartta	27
5.1.1	Valmennusosaaminen voimistelussa	28
5.1.2	Ammattiosaaminen aikuisten ja lasten harrasteliikunnassa	29
5.1.3	Henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot	30
5.1.4	Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot	31
5.1.5	Muu osaaminen	33
5.2	Työn onnistuminen arviointi	34
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	34
	Lähteet	36

## Liitteet

Liite 1. Valmentajien ja ohjaajien kyselylomake

Liite 2. Kyselylomakkeen joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajien vastaukset kohtaan ”Työssä tarvittava osaaminen”.

Liite 3. Kyselylomakkeen joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajien vastaukset kohtaan "Osaamisen kehittäminen".

Liite 4. Kyselylomakkeen aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan ohjaajien vastaukset kohtaan "Työssä tarvittava osaaminen".

Liite 5. Kyselylomakkeen aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan ohjaajien vastaukset kohtaan "Osaamisen kehittäminen".

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on Valmentajien ja ohjaajien osaamiskartoitus. Opinnäytetyö on tehty Vantaan Voimisteluseura ry:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää valmentajien ja ohjaajien osaamistarpeet, jotta jokainen organisaation jäsen ja seurajohto tietävät, mitä osaamista valmennus- ja ohjaustyössä vaaditaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valmentajien ja ohjaajien osaamistarpeet sekä muodostaa niiden perusteella osaamiskartta ja keinoja osaamisen arviointiin ja kehittämiseen. Osaamiskartan tarkoituksena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään työssä tarvittavat taidot ja ominaisuudet sekä toimia osaamisen kehittämisen työvälineenä.

Valmentajien ja ohjaajien osaamisen kokonaisuuden kartoittaminen oli aiheellista tehdä Vantaan Voimisteluseuralle, sillä heille ei oltu entuudestaan kuvailtu eikä avattu valmentajan tai ohjaajan osaamistarpeita. Huomioitavaa on myös se, että toimialan luonteesta johtuen osaamisen osa-alueita ei aiemmin yleisesti ole selvitetty ja yksityiskohtaisesti avattu. Tämä koettiin kuitenkin nyt oleelliseksi tehdä, sillä Vantaan Voimisteluseuran toiminta on huomattavasti ammattimaistunut ja laajentunut, jolloin esimerkiksi tiedon jakaminen ja osaamisen kehittäminen nousevat tärkeämmiksi tekijöiksi seuran toiminnassa.

Osaamisen kokonaisuuden kartoittaminen oli ajankohtaista tehdä nyt, jotta organisaatio pystyy säilyttämään paikkansa alueensa johtavana voimisteluseurana myös tulevaisuudessa. Voimisteluseurojen välinen kilpailu kasvaa, ja alalle tulee jatkuvasti uusia kilpailijoita. Vantaan Voimisteluseura on pitkään toiminut alueensa johtavana seurana, ja jotta se pystyy pysymään mukana kilpailussa ja säilyttämään tasonsa vauhdilla kehittyvällä toimialalla, tulee henkilöstön osaamista ja kehittymistä tukea.

Projekti eteni tutustumalla ja perehtymällä teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehyksen avulla laadittiin henkilöstölle kyselylomake, jossa selvitettiin osaamistarpeita ja työssä tarvittavaa ydinosaamista. Kyselylomakkeella selvitettiin myös osaamisen kehittämisen nykytilannetta ja työn mielekkyyttä. Kyselylomakkeen vastauksista saatiin selville valmentajien ja ohjaajien osaamistarpeet ja niiden avulla laadittiin Vantaan Voimisteluseuran osaamiskartta. Tämän jälkeen osaamiskartan osa-alueet kuvailtiin auki.

## 2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen

Osaamisen käsitteeseen voidaan liittää nykypäivänä monia käsityksiä. Sitä voidaan tarkastella sekä yksilön, että yhteisöllisen osaamisen näkökulmista. Osaaminen voidaan nähdä tekemisen hallintana, ei vain tietämisenä. Se on aktiivista ja dynaamista, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhdistyvät. Osaamisessa korostuvat sosiaalinen vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen, joustaminen ja muutoshalukkuus. (Virtainlahti 2009, 26.)

Organisaation osaaminen määrittelee laajasti organisaation kilpailukykyä. Tähän linkittyy se, miten osaamista käytetään ja kehitetään, ja kuinka nopealla tahdilla opitaan uutta. Osaamisen johtamisella on organisaatiossa erittäin tärkeä tehtävä. Osaamisen johtamisen käsitteenä kattaa sen johtamisen järjestelmän, jonka ohjaamina osaamisen kehittäminen, vaaliminen ja uudistaminen tapahtuvat. Osaamisen johtamisella taataan, että ihmisten osaamisen tasoa nostetaan ja hyödynnetään tehokkaasti. (Viitala 2013, 170–171.)

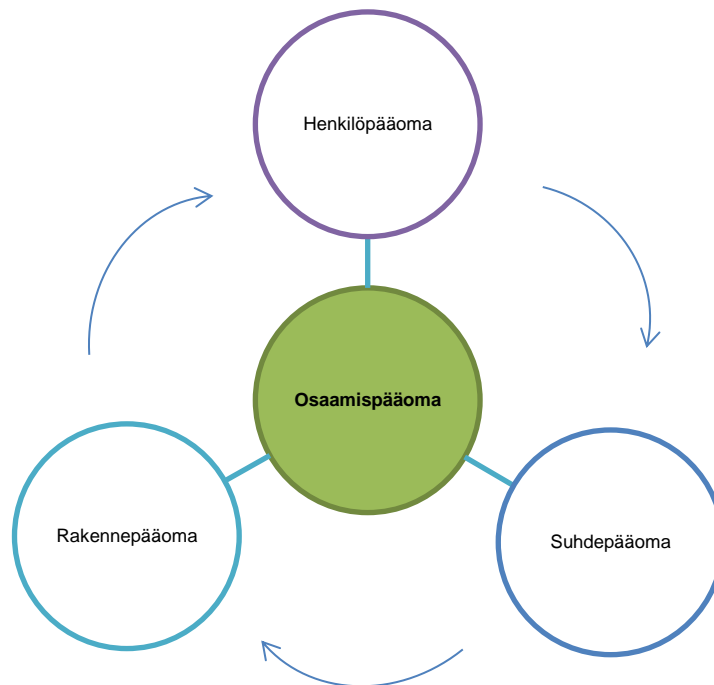
Osaamisen johtamisen ydin perustuu yksilön oppimisen ja osaamisen kehittämisen ymmärtämiseen. Yksilön taikka ihmisryhmän osaaminen tulee linkittää organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, jotta se kanavoituu organisaation toimintaan ja kehittää organisaation kilpailukykyä. Osaaminen on organisaation raaka-aine, jonka tulee uudistua jatkuvasti muuttuvien työmarkkinoiden ohessa. (Viitala 2013, 170–171.)

### 2.1 Osaamispääoma

Organisaation osaamista voidaan tarkastella osaamispääoman kautta. Osaamispääoma koostuu organisaation osaamisesta, joka sisällyttää itseensä yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaation aikaansaamiset. Osaamispääoma, kuten alla olevasta kuviosta 1 käy ilmi, koostuu kolmesta tekijästä, henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. Henkilöpääomaan organisaatiossa kuuluvat ihmiset, ja heidän osaamisensa sekä tärkeinä tekijöinä sitoutuminen, innostus ja motivaatio. Yksilön osaamisen muuntaminen organisaation toiminnaksi ja osaamiseksi sekä osaamisen kehittäminen, ylläpito

ja hankkiminen kuuluvat rakennepääoman tehtäviin. Organisaation toimintaa ja osaamista tai uuden osaamisen nopeampaa luomista täydentävät suhteet kumppaneihin, verkostoihin ja muihin ulkopuolisiin toimijoihin. Tätä osaamispääoman osiota kutsutaan suhdepääomaksi. (Ojala 2008, 47–58.)

Osaamispääoman tekijöiden välillä tulee aina olla jatkuva virtaus, toisin sanoen, osaamispääoman tulee aina olla dynaamista. Mikäli osat jymähtävät paikalleen, menettävät ne nopeasti arvonsa. Osaamispääoman kehittyminen ja lisääntyminen taataan jatkuvalla oppimisella. Oppivan organisaation toteutumiseen tarvitaan osaamispääoman dynaamisuutta. (Ojala 2008, 47–58.)



Kuvio 1. Osaamispääoman muodostuminen (mukaillen Ojala 2008, 58.)

Henkilöpääoman sisältö koostuu organisaation ihmisistä, heidän osaamisestaan ja motivaatiostaan, unohtamatta tärkeää tekijää, sitoutumista. Henkilöpääomaan kuuluu jokaisen yksilön osaaminen, josta kerrotaan tarkemmin myöhemmin. (Ojala 2008, 58.)

Henkilöpääoman kuvauksessa voidaan käyttää määrällisiä ja laadullisia kuvauksia. Määrällisessä kuvauksessa otetaan huomioon henkilöstön lukumäärä, ikä, koulutus ja koke-



mus. Laadullisessa kuvauksessa tarkastellaan, kuten nimikin jo kertoo henkilöstön laatuun liittyviä tekijöitä. Näitä ovat osaaminen, työn hallinta, oppimishalu ja oppimismahdollisuudet, henkilöstön sitoutuminen, innostus ja motivaatio, vuorovaikutussuhteet ja tuki ja apu muilta työkavereilta ja esimiehiltä. (Ojala 2008, 58–59.)

Yllämainituista tekijöistä tärkeimmiksi nousevat kuitenkin henkilöstön määrä, koulutus, oppimishalu ja osaamistaso. Organisaation innovatiivisuuden lisäämiseksi moninaisuus kannattaa myös ottaa tarkasteluun, jotta pystytään kartoittamaan henkilöstön erilaistavia tekijöitä ja takaamaan moninaiset näkökulmat. (Ojala 2008, 58–59.)

Rakenteet ohjaavat sitä, miten ihmiset organisaatiossa toimivat. Ne mahdollistavat oikeanlaisten osaamistarpeiden tunnistamisen ja tunnustamisen, tarpeellisen osaamisen hankkimisen sekä olevassa olevan osaamisen hyödyntämisen. Yksilöiden osaamisen eli henkilöpääoman muuntaminen organisaation osaamiseksi tapahtuu rakennepääoman tekijöiden avulla. Kun organisaatio satsaa rakennepääomaan, se pystyy vaikuttamaan henkilöpääomasta käytettävissä olevaan hyötyyn ja sen tuottavuuteen. (Ojala 2008, 60–62.)

Tekniikka, tietoverkot, prosessit, toimintatavat ovat rakennepääoman tärkeitä tekijöitä. Unohtaa ei tietenkään saa johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä, jotka edistävät organisaation yhdessä oppimista ja yhteistyötä, ja ovat näin äärimmäisen tärkeä osa rakennepääomaa. Henkilöstön osaamisen hankinta, hallinta, kehittäminen, hyödyntäminen, jakaminen, ovat kaikki rakennepääoman sisällä olevia järjestelmiä, joilla vahvistetaan osaamisen hyödyntämistä, siirtymistä ja liikkumista. Rakennepääomaan kuuluvat myös muun muassa rekrytointijärjestelmät, kannustavat palkitsemisjärjestelmät ja fyysiset rakenteet, kuten esimerkiksi tiimit. (Ojala 2008, 60–62.)

Organisaation kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät kuuluvat suhdepääomaan. On tärkeää huomata, että kumppaneiden kanssa tulee olla laadullisesti ja luottamuksellisesti hyvät suhteet, jotta yhdessä on mahdollista oppia ja kehittää osaamista. Suhdepääoman laajuus kasvaa, mitä enemmän organisaatiolla on tehokkaita yhteistyösuhteita. (Ojala 2008, 63–64.)

Suhdepääomaan kuuluvat myös asiakkaat. Asiakkaat kiihdyttävät ja auttavat kehittämään tuotteita ja/tai palveluita. Asiakkaiden kanssa tulee olla riittävästi sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa kykyä toimia keskenään luottamuksellisesti. Kyky sitoutua yhteistä

päämäärää kohti ja vastavuoroisuus ovat tärkeitä luottamuksen tekijöitä. (Ojala 2008, 63–64.)

## 2.2 Osaaminen yksilö- ja organisaatiotasolla

Organisaation osaamisen lähtökohtana toimii yksilön osaaminen. Se on organisaation toiminnan ratkaiseva tekijä, sillä mitään organisaation osaamista ei synny ilman ihmisiä. Organisaation osaaminen, sen käyttäminen ja uuden oppiminen määrittelee vahvasti yrityksen kilpailukykyä. Osaamista voidaankin kutsua organisaation raaka-aineeksi. Osaamisen tulee uudistua ja kehittyä, jotta organisaatio pystyy menestymään ja säilyttämään paikkansa markkinoilla. (Viitala 2013, 170–171.)

Osaaminen yksilötasolla koostuu monista eri ominaisuuksista. Jokaisella ammattialalla on ammattikohtaista osaamista eli substanssiosaamista. Osaaminen on kokonaisuus, johon kuuluvat tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, kontaktit, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Vaikka kaikilla henkilöillä olisi sama koulutus, erottaa muun muassa henkilökohtaiset ominaisuudet yksilöt toisistaan. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat varsin tärkeitä tekijöitä, sillä esimerkiksi sosiaalisilla taidoilla on suuri merkitys siihen, miten tulee toimeen itsensä ja muiden yksilöiden kanssa. Organisaation tärkeänä osana on yhteistyö ja verkostoituminen. Muiden kanssa toimiminen ja tiimityöskentely on tänä päivänä osoitus asiantuntijuudesta. Kukaan yksilö ei pysty suoriutumaan nykypäivän tietomäärästä yksin, jonka vuoksi tiimityöskentelytaidot ovat todella tärkeitä omata. Yksilöiden osaamista erottavat toisistaan myös erilaiset valmiudet. Esimerkiksi paineensietokyky, päätöksentekokyky, riskinotto- ja itsetuntemus ovat äärimmäisen oleellisia tekijöitä substanssiosaamisen rinnalla. (Ojala 2008, 50–52; Viitala 2013 179–181.)

Nämä kaikki osaamisen ulottuvuudet ja niiden hyödyntäminen erilaisissa työtilanteissa johtavat usein hyvään työsuoritukseen. Monipuolisen osaamisen kautta työtehtävistä pystyy selviytymään luotettavammin ja sujuvammin. Tietoja ja taitoja kehitetään ja hankitaan koulutuksien, opiskelun, tekemisen ja lukemisen avulla. Kokemus myös opettaa ja liittyy tekemisen kautta oppimiseen. Kokemuksen kautta kertyy myös paljon hiljaista tietoa, jota on kaikilla yksilöillä. Osaaminen on oleellinen tekijä sosiaalisen aseman määrittämisessä ja muiden arvostuksessa. Osaamisella ja uuden oppimisella on iso merkitys työviihtyvyyteen. Jokainen haluaa työyhteisössä kokea, että hänen työnsä on tärkeää ja hän on tarpeellinen. (Ojala 2008, 50–52; Viitala 2013, 179.)

Osaamiseen kuuluu tärkeänä tekijänä hiljainen tieto. Se on asia, jota meillä kaikilla on, ja jota on hankala paperille kirjoittaa ja välittää muille. Muun muassa kokemuksen kautta yksilöt kerryttävät paljon hiljaista tietoa, joka usein liittyy tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen. Hiljainen tieto ohjaa ja ihmistä toimimaan tietyllä tavalla ja se auttaa hahmottamaan asioita erilaisin näkemyksin. Hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijuudessa on todella valtava. Nykypäivänä se korostuu etenkin suurien ikäluokkien eläköityessä, ja heidän viedessä paljon hiljaista tietoa mukanaan. Hiljaisen tiedon jakamista pyritään edistämään jatkuvasti erilaisten projektien ja kehittämisohjelmien kautta, mutta silti haasteen tuo se, että hiljaisen tiedon ja tietoisien tiedon raja on sumea. (Ojala 2008, 50–52.)

Organisaation eri osaamiselle on erilaisia termejä, joita käytetään vaihdellen. Termejä ovat muun muassa avainosaaminen, strateginen taikka kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen, jonka määritelmä eri kirjallisuudessa on usein sama. Avainosaamiseksi kutsutaan sitä osaamista, jota organisaation toiminta edellyttää. Sen määrittely selvitetään tarkastamalla osaamistarpeita. Strategista osaamista taas tarvitaan, jotta pystytään saavuttamaan strategisia tavoitteita ja muodostamaan kilpailuetua. (Ojala 2008, 54.)

Organisaation menestyksen takana on organisaation ydinosaaminen. Organisaation ydinosaamiseen tulee panostaa ja sitä tulee vaalia. Ydinosaamisesta ei missään tapauksessa saa tinkiä, sillä kaikki arvo, niin organisaation kuin asiakkaan kokema, on laskettu sen varaan. Ydinosaamista tarkastellessa, löytyy se usein aiempien onnistumisten kautta. Ydinosaaminen karttuu ajan kuluessa, ja muutoksienkin keskellä, se pysyy yleensä osaamisen runkona. (Viitala 2013, 173–174.)

Ydinosaamisen avulla luodaan lisäarvoa asiakkaille. Ydinosaaminen ei tarkoita sitä samaa substanssiosaamista, mitä kaikilla toimijoilla on, joten sen kopiointi taikka siirtäminen pitäisi olla mahdotonta. Ydinosaamisen esimerkkejä voi muun muassa olla teknologinen tietotaito, tietyt prosessit tai suhteet organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Menestyminen ja sen turvaaminen vaativat puurtamista niillä tietyillä osaamisen alueilla, jotka ovat organisaation ydinosaamista. (Viitala 2013, 174–175.)

Yksilön osaaminen yhdistyy organisaation osaamiseksi tilanteessa, jossa jaetaan, yhdistetään ja kehitetään osaamista yhdessä. Näin ollen organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä näkemystä, joka on muovautunut yksilöiden osaamisesta. Jotta organisaation osaamista pystytään vaalimaan ja pitämään yllä, tulee organisaation

rakenteiden olla valmiita kehittämiseksi, jakamiselle ja yhdistämiselle. Organisaation sisällä tapahtuva oppiminen on sosiaalinen tapahtuma, jota voidaan kutsua ryhmäoppimiseksi. Ryhmässä on käytettävissä enemmän informaatiota ja useampia ongelmanratkaisukeinoja. Näin ollen ryhmäoppimisella on paljon laadullisia hyötyjä. Kuten yksilötasolla, myös organisaatiotasolla on hiljaista tietoa ja niin sanottua organisaation muistia. Esimerkiksi tietyt toimintatavat taikka prosessit ovat esimerkki organisaatiotason hiljaisesta tiedosta. Ryhmän osaaminen ovat vahvasti linkitetty organisaatiotason oppimisen tuloksiin. Ryhmän osaaminen näkyy muun muassa tietokantoina, tuotteina, konsepteina, rakenteina ja järjestelminä. Organisaation muistiin taas jää muun muassa yhteiset uskomukset, arvot, kirjoitukset, layoutit ja logot. (Ojala 2008, 53; Viitala 2013, 171–173, 176–178.)

### 2.3 Oppiminen ja oppiva organisaatio

Osaaminen syntyy oppimalla. Oppiminen vaikuttaa pysyvästi ihmisen tai organisaation ajatteluun tai toimintaan. Oppijan tulee osoittaa aktiivisuutta oppimista kohtaan ja hänen tulee ymmärtää, mitä pitää oppia ja mihin oppia tarvitaan. Aiemmin opittu toimii uuden oppimisen tukena, sillä uutta tietoa opitaan hyödyntämällä aiempia oppeja. Oppimisesta on vastuussa jokainen itse. Kun ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja sitoutuu omaan oppimiseensa, motivaatio kasvaa. Motivaatio kehittyy sisäsyntyisesti, eikä sitä voi toiselle tuputtaa. Ainoastaan oikeilla olosuhteilla voidaan tukea motivaation syntymistä. Motivaatiolla, kanssaoppijoilla ja oppimisympäristöllä on oleellinen merkitys oppimiselle. Koska organisaation oppimisen perusta koostuu yksilöiden oppimisesta, tulee organisaation luoda oikeat olosuhteet yksilöiden oppimiselle ja tiedon hankinnalle. Oppimista tulee tukea ja ohjata, mutta sitä ei voi määrätä taikka pakottaa, vaan oppiminen tapahtuu ainoastaan omasta halusta. (Ojala 2008, 66–67.)

Organisaation oppiminen syntyy yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Uutta osaamista ja toimintaa pystytään luomaan sitä nopeammin, mitä useamman henkilön kokemus liitetään yhteisen näkemyksen luontiprosessiin mukaan. Nykymaailmassa toimintaympäristöt ovat niin laajoja, että yksittäiset ajattelut taikka näkökulmat ovat liian kapeakatseisia. Organisaatiossa oppiminen voidaan nähdä jatkuvana uusiutumisenä ja sopeutumisenä, sillä nykyiset toimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla, joten aina ei edes ole tiedossa, mihin oppimisella tavoitellaan. (Ojala 2008, 71–72.)

Organisaation oppimisprosessissa tuotetaan organisaatioon uutta osaamista. Prosessin käynnistää ongelma, tarve tai haaste. Haaste tai ongelma määrittelee sen raaka-aineen, eli uuden tiedon, jota prosessiin tarvitaan. Tämä raaka-aine saadaan organisaatioon ihmisten oppimisen kautta. Jotta uusi osaaminen saadaan muovattua yhteiseksi toiminnaksi ja ajatteluksi, tulee tietoa jakaa ja siitä on muodostettava yhteinen näkemys. (Ojala 2008, 74.)

Organisaatiossa tulee huomioida, että erilaisiin tilanteisiin tarvitaan erilaista oppimista. Erilaisia oppimismenetelmiä ovat esimerkiksi toistava oppiminen, jossa opitaan lähinnä valmiita toimintamalleja tai rutiineja, reflektiivinen eli kyselevä oppiminen, jossa oppija kyselee paljon ja jota käytetään esimerkiksi ongelmanratkaisutilanteissa, sekä uudistava eli oivaltava oppiminen, jota tarvitaan etenkin nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Ojala 2008, 72–73.)

Organisaatiota, joka osaa hyödyntää kaikkia oppimismuotoja ja kaikkea tietoaan uudistakseen jatkuvasti toimintaansa, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio käyttää tietoa ohjaamaan toimintaansa ja pyrkii arvioimaan itseään ja toimintojaan. Oppiva organisaatio muodostuu oikeanlaisista rakenteista, joissa organisaatio pystyy oppimaan. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat jatkuva uudistuminen, muuttuvaan toimintaympäristöön sopeutuminen ja kilpailijoita nopeampi oppiminen. Oppiva organisaatio menestyy joka päivä, ja se osaa muokata menestystekijöitään vaatimusten muuttuessa. Yksi oppivan organisaation tunnusmerkki on kyky käyttää jokaisen jäsenensä osaamista hyödykseen. Yllä mainitut oppivan organisaation rakenteet on luotu tarjoamaan kaikille organisaation jäsenille mahdollisuus toimia menestyksen luomisessa. (Ojala 2008, 78.)

Oppivan organisaation toiminta on laadukasta ja menestyksekkästä. Oppivat organisaatiot ovat kilpailukykyisiä, uudistuvia ja innovatiivisia. Oppivalla organisaatiolla on prosesseja ja periaatteita, jotka auttavat osaamisen muodostumisessa. Oppivalla organisaatiolla on selkeä tavoite tai tehtävä, joten jokainen organisaation jäsen tietää mihin organisaatio haluaa päästä ja mitä ollaan tekemässä. Oppivalla organisaatiolla on selkeät arvot ja tavat toimia. Asiakas ja asiakkaiden toiminnan hyvä tuntemus ovat oppivalla organisaatiolla selkeänä periaatteena. Kun pystytään ennakoimaan asiakkaan toiveita ja tarpeita, voidaan parhaassa tilanteessa oppia ja luoda tulevaisuutta yhdessä asiakkaan kanssa. (Ojala 2008, 79–80.)

Oppivassa organisaatiossa vaalitaan yhteisiä toimintatapoja ja organisaation oppimista ja ne ovatkin yksilön osaamista tärkeämpiä tekijöitä. Oppiva organisaatio seuraa jatkuvasti toimintaympäristöään ja oppii ennakoivasti. Oppivan organisaation oleellisiin periaatteisiin kuuluu omasta ja toisten toiminnasta oppiminen. Onnistumisia ja epäonnistumisia analysoidaan ja tarkastellaan yhdessä, jotta löydetään tavat toimia vielä paremmin. Oppivassa organisaatiossa vallitsee yhtäjaksoinen parantamisen kulttuuri, jota tuetaan varmistamalla, että jokaisen osaaminen vastaa tulevia tarpeita. Oppivassa organisaatiossa osaamisen jakaminen, arvostaminen ja palkitseminen ovat todella tärkeitä periaatteita. (Ojala 2008, 79–80.)

Selkeät ja perinpohjaiset kehittämissuunnitelmat ovat tärkeitä oppivassa organisaatiossa. Näitä kehittämissuunnitelmia tulisi olla yksiköillä, tiimeillä ja yksilöillä. Kehittämissuunnitelmat pohjautuvat kehittämistarpeisiin, toimintasuunnitelmiin ja strategiaan. Oppivan organisaation erinomaisena oppimismuotona voidaan käyttää laaja-alaista strategiatyöskentelyä. Tämä voi auttaa yksilöitä laajentamaan näkemystä ja auttaa ymmärtämään kokonaisuuksien hallintaa. Laaja-alainen strategiatyö myös auttaa organisaatioita pysymään muutosten tahdissa. Tiimityöskentely on oppivassa organisaatiossa yksi tuottavuuden parantamisen keino, sillä se auttaa kokonaisnäkömyksen ymmärtämisessä ja parantaa tiedonkulkua. Oppivassa organisaatiossa tietoa ei saisi pitää itsellään, vaan tiedonkulku tulisi olla vilpitöntä. Tiedonjakamisella lisätään organisaation osaamista. Verkostoilla on oppivassa organisaatiossa myös tärkeä rooli. Verkostoja tulisi olla niin organisaation sisällä, kuin ulkopuolella. Verkostot ovat pohja aidoille vuorovaikutussuhteille. (Kamensky 2015, 191–194.)

## 2.4 Osaamistarpeet ja osaamiskartta

Osaamistarpeet tulisi olla mukana organisaatioiden suunnitelmissa ja tekemisessä. Kaikessa, mitä organisaatio tekee, on se projektin käynnistyminen tai toimintavan muutos, tulisi olla osaaminen ja oppiminen mukana. Kysymykset ”mitä osaamista tarvitaan” ja ”mistä tarvittava osaaminen saadaan” ovat aina kaiken toiminnan pohjana. Jokaisella yksilöllä on myös omaan tehtävään tarvittavat osaamistarpeet. Ne pohjautuvat siihen, mitä osaamista tarvitaan tiettyyn onnistuneeseen työsuoritukseen taikka menestyäkseen tietyssä tehtävässä. Osaamistarpeet selvitetään osaamiskartoituksen avulla. (Ojala 2008, 105–108.)

Osaamiskartoitus on keino, jolla selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on ja mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää. Osaamisen jäsentäminen, eritteleminen ja nimeäminen luovat kehyksen kehittämissuunnitelman laadinnalle. Osaamiskartoituksen isoin hyöty löytyy osaamisen kehittämisen jäsentymisestä ja olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, sillä osaaminen tulee uudelleen näkyväksi uudessa valossa. (Viitala 2013, 182–183.)

Osaamiskartoituksen seurauksena luodaan usein osaamiskartta. Osaamiskartta on yhteinen työväline, jonka tarkoituksena on auttaa organisaation jäseniä keskustelemaan organisaation osaamisesta. Osaamiskarttaan merkitään ne osaamisen alueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiskarttaa voidaan käyttää myös muihin tarkoituksiin. Sen avulla työntekijät voivat toteuttaa itsearviointia, jotta voivat suunnitella oman osaamisen kehittämistä. Osaamiskartta voi toimia myös organisaatiossa osaamiseen liittyvän keskustelun välineenä. Osaamiskartta luo rungon osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 18.)

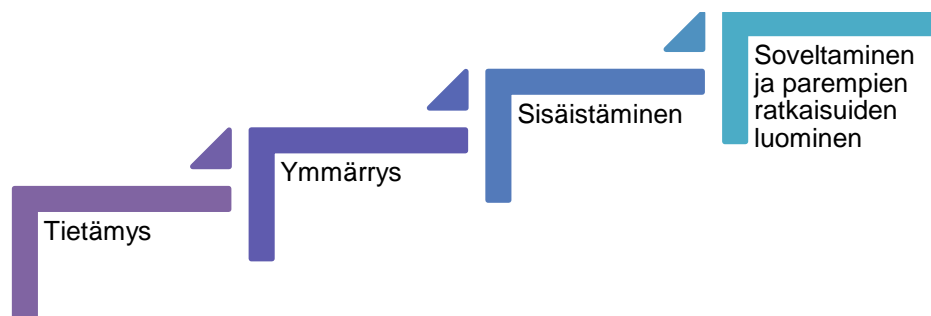
Osaamiskartta voidaan luoda koko organisaation osaamisalueista, mutta se voidaan laatia myös tietyille henkilöstöryhmälle tai tiimille. Osaamiskarttaa laadittaessa ideaali olisi ottaa koko henkilöstö mukaan sen kasaamiseen. Osaamiskarttaa laadittaessa sovitaan, miksi kartta laaditaan. Osaamiskartan osa-alueet kuvataan auki, jotta kaikilla henkilöstön jäsenillä on ymmärrys, mitä osaamisen käsitteillä tarkoitetaan. Kuvauksien avaaminen edistää myös hiljaisen tiedon siirtymistä näkyväksi, kun osaamiseen liittyvät arvot, asenteet ja käsitykset dokumentoidaan. (Hätönen 2011, 18–19.)

## 2.5 Osaamisen kehittäminen ja jakaminen

Organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen tulisi kuulua organisaation toiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Tiimeille tulisi antaa riittävästi vastuuta työnsä ja sen tavoitteiden kehittämiseksi. Tämän rinnalla yksöiden kehittymistä tulisi aktiivisesti tukea. Organisaation johdon ja esimiehien tulisi säännöllisesti tarkastella osaamistarpeiden kautta, kuinka henkilöstön osaaminen ja kokemukset kohtaavat nykyisiä ja tulevia tarpeita. Tulisi myös tarkastella kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen ja valmennus kytkeytyy strategiaan ja johtamiseen. Näin varmistettaisiin, että hyvät ideat, innovaatiot ja opit eivät katoaisi organisaatiosta. Toiminnan ja strategian kehittämisen tärkeiksi tekijöiksi ovatkin nousseet henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen, hiljaisen tiedon ja kokemusten hyödyntäminen. Nämä asiat vaikuttavat siihen,

kuinka organisaatio pystyy säilyttämään kilpailukykynsä. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Osaamisen kehittämiseen on monia keinoja. Kun ihmiset ja organisaatiot tunnistavat ja tunnustavat kehittämistarpeen, he ovat valmiita kehittymiseen. Muutostarpeiden pohjalla pääsääntöisesti on aina ympäristössä tapahtuneet muutokset. Kehittämisvastuu koskee kaikkia organisaation jäseniä, mutta sen perustana on kuitenkin jokaisen vastuu omasta kehittämisestä. (Kamensky 2015, 185–187.)



Kuvio 2. Oppimisen portaat (mukaillen Kamensky 2015.)

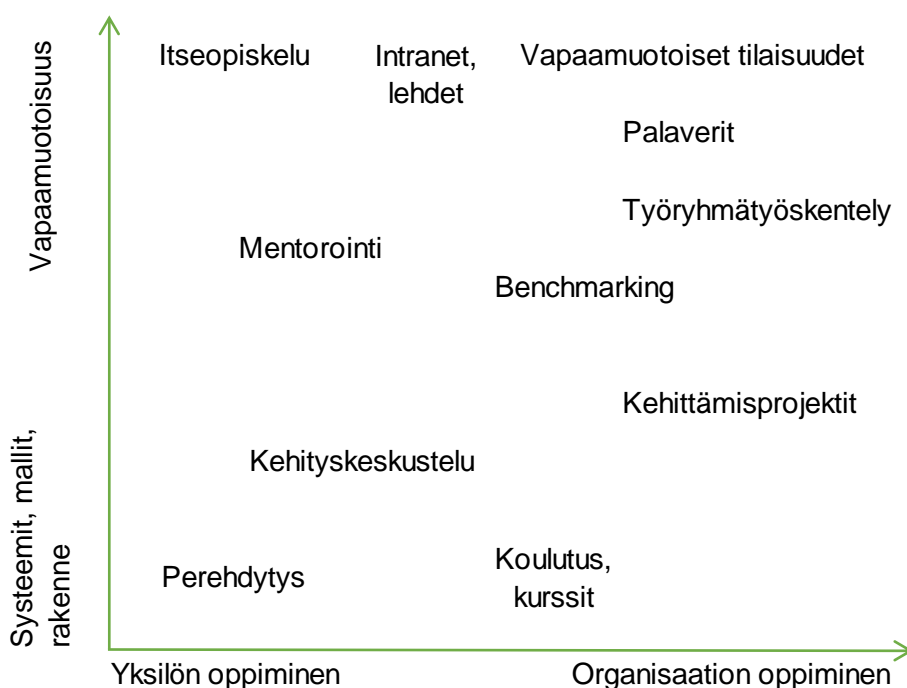
Yllä oleva kuvio 2 kuvaa hyvin oppimisen ja osaamisen kehittymisen polkua. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida, se että tietämys ja osaaminen eivät ole samoja asioita. Oppimista voidaan kuvailla portain, jossa tietämys on vasta ensimmäinen porras. Tietämyksen ja ymmärryksen välillä on usein iso porras. Ymmärrys syntyy usein vasta sitten, kun on kokenut jonkin asian. Mahdolliseen kokemuvajaukseen pystytään jonkin verran vaikuttamaan päättelyn ja mielikuvituksen avulla. Ihmisten erilaiset kokemustaustat luovat erilaisen ymmärryksen. (Kamensky 2015, 185–187.)

Ymmärryksen ja sisäistämisen välillä on myös iso porras. Oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä asian tulee ulottua tunteisiimme ja vaikuttaa mielenmaisemiimme. On mahdollista, että tietoa voidaan soveltaa käytäntöön ilman ymmärrystä ja sisäistämistä, mutta usein pelkkä soveltaminen ei tuo parhaita mahdollisia lopputuloksia. Koska oppimisen ja kehittymisen ydintavoitteena on tuottaa parempia tuloksia, on soveltamisen taito äärimmäisen tärkeässä roolissa. (Kamensky 2015, 185–187.)



Osaamisen kehittäminen vie aikaa ja vaatii usein monia erilaisia kehittämiskeinoja, kuten alla olevassa kuviossa 3 tulee ilmi. Monesti ihmiset eivät kiireessä ehdi jakamaan osaamistaan. Useimmiten oppimiseen tarvittava tieto muodostuu usein epämuodollisissa keskusteluissa esimerkiksi kasvokkain tai puhelimitse. Tämän vuoksi organisaatioissa tulisi vallita keskinäinen avoin vuorovaikutus. Se on pohja sekä tietämyksen rakentumiselle, että kyvykkyyksien luomiselle ja kehittymiselle. (Manka 2010, 133.)

Onnistunut osaamisen kehittäminen varmistaa, että kaikki kokevat olevansa mukana toiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita, onnistuvat ja pystyvät kehittymään omien tarpeiden mukaisesti. Osaamisen kehittäminen tulee olla pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa. Kun henkilöstön koulutus on suunniteltu ja toteutettu hyvin, henkilöstöä valmennetaan ja kiinnitetään huomiota henkilökohtaisiin urapolkuihin ja valmentavaan esimiestyöhön, pystytään parantamaan niin yhteistä osaamista, että henkilökohtaisia suorituksia ja tietoja ja taitoja. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 191.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen keinoja (mukaillen Hyppänen 2017.)

Jokaisella yksilöllä on paljon henkilökohtaisia taitoja ja tietoa, niin työssä, kuin arjessa. Seuraavalla sivulla taulukko 1 avaa hyvin hiljaisen tiedon merkitystä näkyvän tiedon rinnalla, sillä eri toiminnoissa yksilö usein käyttää tietämättään omaamaansa hiljaista tietoa. Omasta toiminnasta on erittäin vaikea hahmottaa sitä osaamista, minkä osaa erittäin

hyvin. Tämä osaaminen on muuttunut niin sanotusti jo automaattiseksi osaamiseksi, joka vaikuttaa alitajuisesti moniin asioihin ja ohjaa toimintaa ja päätöksentekoa. (Virtainlahti 2009, 38–39.)

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (mukaillen Virtainlahti 2009, 46).

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
asetukset, määräykset, säännöt	käytäntö
ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat	sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen
prosessikuvaukset	niksit
lomakkeet	psykologinen silmä
internet, intranet	tilanneherkkyys
kirjallisuus	kokemus
teoriat	”mutu”
jne.	jne.

Hiljaista tietoa on hankala kirjoittaa paperille ja välittää muille. Muun muassa kokemusten kautta yksilöt kerryttävät paljon hiljaista tietoa, joka usein liittyy tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen. Hiljainen tieto ohjaa ihmistä toimimaan tietyllä tavalla ja se auttaa hahmottamaan asioita erilaisin näkemyksin. Hiljaisen tiedon merkitys asiantuntijuudessa on todella valtava. Nykypäivänä se korostuu etenkin suurien ikäluokkien eläköityessä, ja heidän viedessä paljon hiljaista tietoa mukanaan. Hiljaisen tiedon jakamista pyritään edistämään jatkuvasti erilaisten projektien ja kehittämisohjelmien kautta, mutta silti haasteen tuo se, että hiljaisen tiedon ja tietoisien tiedon raja on sumea. (Ojala 2008, 50–52.)

Jokaisessa työssä on hiljaista tietoa, mutta sen hahmottaminen on hyvin vaikeaa. Jos henkilöstöltä kysyy, millaista hiljaista tietoa heidän työssään on, on sitä vaikea selittää tai liittää käytännön tapahtumiin. Tiedon jakamisessa on myös se haaste, että usein ihmiset tietävät enemmän kuin osaavat kertoa (Puusa & Reijonen 2011, 19; Virtainlahti 2009, 41.)

Kuten yksilötasolla, myös organisaatiotasolla on hiljaista tietoa ja niin sanottua organisaation muistia. Esimerkiksi tietyt toimintatavat taikka prosessit ovat esimerkki organisaatiotason hiljaisesta tiedosta. Ryhmän osaaminen ovat vahvasti linkitetty organisaatiotason oppimisen tuloksiin. Ryhmän osaaminen näkyy muun muassa tietokantoina,

tuotteina, konsepteina, rakenteina ja järjestelminä. Organisaation muistiin taas jää muun muassa yhteiset uskomukset, arvot, kirjoitukset, layoutit ja logot. (Ojala 2008, 53; Viitala 2013, 171–173, 176–178.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

#### **3.1 Kohdeorganisaation esittely**

Vantaan Voimisteluseura ry on vuonna 1976 perustettu voimistelun suurseura, jonka toiminta-alue on Länsi-Vantaa. Seura työllistää noin 30 joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajaa sekä noin 40 aikuisten ja lasten harrasteliikunnan ohjaajaa. Monet valmentajat ja ohjaajat tekevät työtä oman päätoimisen työnsä tai opintojensa ohella, mutta seurassa työskentelee myös muutama päätoiminen valmentaja/ohjaaja. Seuran strategisesta suunnittelusta ja toiminnasta vastaa johtokunta ja operatiivisesta toiminnasta toimihenkilöstö, johon kuuluu toiminnanjohtaja, talousvastaava, valmennuspäällikkö ja harrastevastaava. Seuran toimintalupauksena on liikuttaa laadukkaasti ja hyvällä mielellä. Seuran arvoihin kuuluu avoimuus, yhteenkuuluvuus, kehittyminen ja kannustaminen. (VVS.)

Seuran toiminta jakaantuu kahteen toiminta-alueeseen, kilpa- ja harrastetoimintaan. Kilpatoiminnassa päälajit ovat joukkuevoimistelu ja kilpa-aerobic. Joukkuevoimistelussa seura toimii lajin kansainvälisellä huipulla. Harrasteliikunnassa seura tarjoaa aikuisten ja lasten harrastetoimintaa. Seura liikuttaa viikossa satojen tuntien osalta eri ikäisiä liikkujia ja urheilijoita. Seuraavalla sivulla esitetyssä kuviossa 4 avataan seuran tarjontaa kattavammin. (VVS.)



jalle ja valmentajalle. Kysely lähti liikkeelle taustakysymyksistä, joissa kartoitettiin työntekijän ikää, asemaa, työskentelyvuosia ja työn luonnetta. Näillä kysymyksillä haluttiin saada tarkempaa ymmärrystä muun muassa työkokemuksen vaikutuksesta vastauksiin. Taustakysymyksien jälkeen kysely eteni eri aihealueisiin, joihin kuuluivat muun muassa työn sisältöön, työssä tarvittavaan osaamiseen, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen menetelmiin liittyvät alakohdat.

Lomakekysely rakennettiin hyödyntäen teoreettista viitekehystä ja omaa ammattikohdasta tietoa hyödyntäen. Lomakekysely oli menetelmänä sopiva tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa, sillä siinä sai kerättyä monipuolisesti ja laajasti tietoa erilaisten kysymystyyppien avulla.

Lomakekyselyssä kysymystyyppienä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä ja mielipidekysymyksiä. Avoimien kysymyksien etuna on laaja ja tarkka tietomäärä. (Kananen 2012, 125–126.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen avulla kerätystä tietomäärästä suurin osa kerättiin avoimien kysymyksien avulla. Avoimista kysymyksistä saatu tietomäärä oli tämän opinnäytetyön onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeässä roolissa, sillä niiden avulla kerättiin suuri määrä oleellisimmasta tiedosta osaamiskartan laatimista varten.

Lomakekyselyssä käytettiin myös strukturoituja kysymyksiä, eli kysymyksiä, joihin on määriteltä valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman. Strukturoiduissa kysymyksissä kysymykset tuottavat tarkkuudeltaan erilaista tietoa, kun taas avoimissa kysymyksissä saadaan tarkempaa tietoa. (Kananen 2012, 125–126.)

Yllä mainittujen kysymystyyppien rinnalla käytettiin myös mielipidekysymyksiä. Mielipidekysymyksissä tietoa hankintaan käyttämällä asteikkoa, jossa on usein käytössä viisi portaikkoa. Portaikkojen ääripäinä toimii ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. (Kananen 2012, 126.) Tässä opinnäytetyössä lomakekyselyn strukturoidut ja mielipidekysymykset olivat hyviä kysymyksiä tukemassa avoimien kysymyksien avulla saatua tietoa ja kokonaisuuden ymmärtämisessä.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kahteen ryhmään, joukkuevoimistelun- ja kilpa-aerobicin valmentajien kyselytuloksiin sekä aikuisten ja lasten ja nuorten harrasteliikunnan kyselytuloksiin. Jako on tehty sen vuoksi, että seuran kilpatoiminta ja harrastetoiminta ovat omat toiminta-alueensa ja osaamisen alueet myös erilaisia. Yhteensä kyselyvastauksia saatiin 19 kappaletta. Huomioitavaa on, että yksi vastaaja toimi molempien osa-alueiden edustajana.

### 4.1 Joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin kyselytulokset

Joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajien vastauksia saatiin yhteensä 13 kappaletta. Aikuisten ja lasten harrasteliikunnan edustajien vastauksia oli yhteensä 7. Yksi vastaaja toimii molemmissa rooleissa. Vastaajista kaksi toimi vastaushetkellä päätoimisena valmentajana ja 11 teki työtä oman päätoimisen työn tai opiskeluiden ohella. Yksi vastaaja oli iältään alle 18-vuotias, neljä vastaajaa 18–25-vuotiaita, seitsemän vastaajaa 25–35-vuotiaita ja yksi vastaaja 36–45-vuotias. Kolme vastaajaa oli työskennellyt seurassa 0–1 vuotta, seitsemän vastaajaa 1–3 vuotta, yksi vastaaja 3–5 vuotta ja kaksi vastaajaa 5–10 vuotta. Vastaukset on jaoteltu alle taulukkoihin aihealueittain.

Ensimmäinen kyselylomakkeen osa-alue liittyi työn sisältöön liittyviin tekijöihin. Alta löytyvän taulukon 2 väittämät käsittelivät työn mielekkyyttä, työn vaikutusmahdollisuuksia, työmäärää, kehittymismahdollisuuksia ja arvostuksen tunnetta. Saatujen vastauksien mukaan työn sisältö on vastaajien mielestä pääsääntöisesti mielekästä. Vastauksien antamat keskiarvot ovat 2,9–3,9 välillä. Selkeäksi kehityskohteeksi nousee työn arvostukseen liittyvät tekijä, joka sai vastauksista keskiarvon 2,9, joka on selkeästi muista työn sisällöllisistä arvoista heikompi.

Taulukko 2. Työn mielekkyyteen liittyvät kysymykset (5 täysin samaa mieltä, 1 täysin eri mieltä).

	Koen työni mielekkääksi	Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni	Koen työ-määrän minulle sopivaksi	Koen, että pystyn kehittymään työssäni	Koen, että työtäni arvostetaan
<b>Vastauksien keskiarvo</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>2,9</b>

Arvostuksen tunteen osalta haasteen organisaatiolle tuo se, että valmennustyötä tehdään itsenäisesti useissa toimipisteissä ja esimiehen sekä suurimman osan kollegoja tapaa mahdollisesti vain muutamia kertoja kauden aikana. Arvostuksen tunteen kehittämiseen parhaita keinoja olisi jatkuvan palautteenannon kulttuurin kehittäminen, jolloin palautetta annettaisiin avoimemmin ja huolettomammin. Lisäksi valmentajatiimin palaverien ja yhteisten keskustelutuokioiden kautta onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen voisi edistää yhteistä oppimista ja vähentäisi mahdollisesti työssä kertynyttä stressiä ja huolenaiheita, jolloin jokainen valmentaja mahdollisesti kokisi kuuluvuuden tunnetta ja arvostuksen tunne lisääntyisi.

Kyselylomakkeen seuraavat väittämät liittyvät henkilökohtaiseen osaamiseen ja sen analysointiin. Kyselylomakkeessa vastaaja pystyi valitsemaan kolmesta väittämästä eniten omaa osaamista kuvaavan vastauksen ja mahdollisuuksien mukaan myös perustelemaan vastaustaan. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 3 voi nähdä, useimmat vastaajat kokivat, että heidän osaamisessa on vielä kehitettävää, joka kertoo halusta kehittyä ja edistää omaa ammattitaitoaan. Kolme vastaajaa on myös avannut omia kehittämisen osa-alueitaan ja heidän vastuksien perusteella osaamista kaivataan vielä etenkin seuran toimintatapoihin, lajituntemukseen, kilpailujärjestelmän ymmärtämiseen, fysiologian/anatomian tietotaidon kehittämiseen ja osaamisen kehittämiseen- ja johtamiseen.

Muutama vastaaja on myös vastannut, että heillä on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa, joka toisaalta kertoo erittäin hyvästä itseluottamuksesta omaa osaamista kohtaan, mutta toisaalta kertoo mahdollisesti kehittymishaluttomuudesta. Näistä vastauksista voi toki myös pohtia, ovatko vastaajat tietoisia siitä, millaista osaamista työssä tarvitaan ja ovatko he osanneet pohtia kysymystä niiden valossa.

Taulukko 3. Henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät kysymykset.

	<b>Koen, että minulla on riittävästi osaamista työni tekemiseksi</b>	<b>Jos valitsit, että "Koen, että minulla ei vielä ole riittävästi osaamista", niin mihin asioihin koet, että tarvitset lisää osaamista ja tukea?</b>
Vastaaja 1	<i>Koen, että minulla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa, Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin, Koen, että minulla ei vielä ole riittävästi osaamista</i>	<i>Minulle voimistelu lajina on uusi, joten sen johdosta on vielä paljon opittavaa. Seuran toimintatavat ja kilpailujärjestelmä ovat vielä aika sekavat. Välillä en myöskään tiedä mitä kaikkea meiltä valmentajilta odotetaan.</i>
Vastaaja 2, 4, 5, 6, 7, 12	<i>Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin</i>	
Vastaaja 3, 8, 10, 11	<i>Koen, että minulla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa</i>	
Vastaaja 9	<i>Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin</i>	<i>Fysiologian/anatomian tietotaidon kehittäminen</i>
Vastaaja 13	<i>Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin</i>	<i>Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen</i>

Kyselylomakkeen yksi osa-alue käsitteli työn tukemiseen liittyvää väittämää "Saan riittävästi tukea työni tekemiseksi". Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 4 huomaa, että suurin osa kokee väittämän todeksi. Vastaajien joukossa oli kuitenkin myös niitä, jotka kokivat, että eivät saa riittävästi tukea ja heitä pyydettiin avaamaan asiaa laajemmin. Heidän avoimien vastauksien mukaan yhteisiä tapaamisia ei ole ollut riittävästi, eivätkä he pääse jakamaan kaikkea osaamistaan. Lisäksi vastauksien mukaan he haluaisivat oppia kokeneemmilta valmentajilta, mutta kokivat, että jäävät kuitenkin usein heidän jyrän alle. Lisäksi informoinnin ei oltu koettu olevan riittävällä tasolla ja sovituista asioista



ei oltu pidetty kiinni. Koettiin myös, että apua kaivataan etenkin niissä tehtävissä, jotka vievät paljon aikaa.

Taulukko 4. Työn tukemiseen liittyvät kysymykset.

	<b>Saan riittävästi tukea työni tekemiseksi</b>	<b>Jos vastasit edelliseen "En saa riittävästi tukea", niin miksi ja mitä asialle voitaisiin tehdä?</b>
<i>Vastaaja 1</i>	<i>En saa riittävästi tukea</i>	<i>Koen, että olen jäänyt omien ryhmien kanssa aika yksin. Valmentajien välistä yhteistyötä voisi mielestäni kehittää. Kaikki koulutukset ja yhteiset tapaamiset, joita suunniteltiin ovat jääneet toteutumatta. Mielestäni minulla uutena valmentajana olisi paljon annettavaa, mutta haluaisin myös oppia kokeneemmilta. Toisaalta kokeneempien valmentajien kohdalla jäin syksyllä aika jyrän alle.</i>
<i>Vastaaja 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13</i>	<i>Kyllä saan riittävästi tukea</i>	
<i>Vastaaja 11</i>	<i>En saa riittävästi tukea</i>	<i>Informointi tunneista on ollut huonoa ja sovi- tuista asioista ei ole pidetty kiinni</i>
<i>Vastaaja 12</i>	<i>Kyllä saan riittävästi tukea, En saa riittävästi tukea</i>	<i>Auttaa tehtävissä jotka vievät monesti aikaa paljon</i>

Jotta kaikki valmentajat kokisivat, että teitä tuetaan työssään, voisi organisaatiossa kehittää yhdessä tekemisen kulttuuria ja seurahenkeä. Tämä linkittyy myös arvostuksen tunteeseen ja mikäli tuen pyytäminen ja antaminen koettaisiin helpommaksi, edistäisi se toivon mukaan kaikkien jaksamista ja työhyvinvointia. Lisäksi selkeillä vastuunjakamisilla pystyttäisiin helpottamaan monen henkilön työtaakkaa, kun tiedetään mistä asiasta kukin on vastuussa.

Kyselylomakkeessa käsiteltiin seuraavaksi työssä tarvittavaa osaamista ja vastaajia pyydettiin avaamaan mahdollisimman laajasti, millaista osaamista valmennustyössä tarvitaan ja millaisia työtehtäviä he tekevät. Tarkat yksityiskohtaiset kysymykset ja vastaukset löytyvät työstä liitteestä 2. Näiden kysymyksien tarkoituksena oli saada kerättyä mahdollisimman laajasti työn osaamistarpeet ja työtehtävien kautta kartoittaa vielä laajemmin, millaisia tehtäviä valmennustyössä on ja mitä osaamista niihin tarvitaan. Kysymystyyppi

oli avoin kysymys ja sen avulla vastaajat ovat pystyneet kertomaan laajastikin työtehtävistään ja osaamisestaan. Valmennustyössä tarvitaan vastaajien mukaan lajitunte-  
musta- ja osaamista, vuorovaikutustaitoja, yhteistyötaitoja, pedagogisia taitoja, anato-  
mista osaamista, fyysisen ja henkisen kehityksen ymmärtämistä, harjoitusmuotojen- ja  
menetelmien tuntemista, valmennustilanteen osaamista, kausisuunnittelua, ajankäytön  
hallintaa, erilaisuuden ymmärtämistä, kilpailusääntöjen osaamista, motivointitaitoja, or-  
ganisointikykyä, viestintätaitoja, esiintymistaitoja, empatiakykyä, luovuuskykyä, ongel-  
manratkaisutaitoja sekä koordinointi- ja kokonaishallintakykyä.

Työtehtäviin vastaajat luettelivat vastuvalmentajan roolissa toimimisen, valmennuksen-  
ja harjoitusten suunnittelun, kilpailuiden vetämisen, eri-ikäisten voimistelijoiden valmen-  
tamisen, ohjelmien koreografioiden suunnittelun ja muutoksien tekemisen, voimistelijoi-  
den valmistamisen kilpailuihin, kilpailu-ilmoittautumiset, tuomaroinnin, päivittäisen vies-  
tinnän eri tahojen kanssa, raportoinnin, baletin opettaminen ja kilpailuiden ruokatilauk-  
sien tekeminen. Osaamistarpeet ja työtehtävät ovat siis varsin laajoja ja monipuolisia.  
Toki tulee huomioida, että kaikki valmentajat eivät tee näitä kaikkia työtehtäviä, eivätkä  
kaikki tarvitse jokaista osaamisen osa-aluetta työssään. On tärkeää kuitenkin ymmärtää,  
mitä osaamista tehtävässä kokonaisuudessaan voi tarvita, jotta tilanteen vaatiessa osaa  
kehittää omaa osaamistaan.

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös, miten Vantaan Voimisteluseura kannustaa, tarjoaa  
ja viestii valmentajia kouluttautumisesta, Kysymys oli mielipidekysymys ja siihen vastat-  
tiin asteikolla 1–5. Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 5 löytyy vastauksista saadut  
keskiarvot. Kouluttautumisen ja kehittymisen tukemisen keskiarvo on 3,3, joka kertoo  
asian olevan melko hyvällä tasolla ja valmentajia kannustetaan kouluttautumaan. Kou-  
luttautumisen tarjoamisen keskiarvo on 3,1, joka kertoo kannustamisen ohella siitä, että  
valmentajille on tarjolla melko riittävästi erilaisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia.  
Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien viestiminen sai keskiarvon 2,8, joka kertoo sel-  
västi, että viestinnässä on vielä parantamisen varaa.

Taulukko 5. Kouluttautumisen tukemiseen liittyvät kysymykset (5 täysin samaa mieltä, 1 täysin eri mieltä).

	<b>VVS kannustaa kouluttautumaan ja kehittymään</b>	<b>VVS tarjoaa riittävästi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia</b>	<b>VVS viestii riittävästi kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksista</b>
<b><i>Vastaajien keskiarvo</i></b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>2,8</b>

Taulukon 5 antamista vastauksista voi vetää johtopäätöksen, että valmentajat tietävät koulutus- ja kehittymismahdollisuuksistaan, mutta asiasta ei viestitä riittävästi eikä riittävän usein. Ideaalitilanne olisi se, että osaamisen kehittäminen olisi jatkuvaa ja seura pyrkiisi avoimeen oppivaan ilmapiiriin, niin sanottuun oppivaan organisaatioon, jossa organisaation omat toimintatavat edistävät oppimista ja kehittymistä. Tämä toki on pitkän työn tulos, mutta täysin mahdollista.

Kyselylomakkeen avulla haluttiin saada myös tietoon, mitkä tavat olisivat osaamisen kehittämiseen valmentajien mielestä toimivimmat ja millaisista koulutusta he kokevat tarvitsevana. Vastauksien perusteella pyrittiin saamaan mielipiteitä siihen, millä tavoin Vantaan Voimisteluseuran kannattaisi lähteä osaamisen kehittämisen keinoja edistämään. Vastaukset löytyvät kokonaisuudessaan työn liitteestä 3.

Vastausvaihtoehdot olivat määritelty valmiiksi ja lisäksi valmentajat pystyivät avoimen kentän kautta kertomaan omista koulutustarpeistaan. Valmentajat kokivat, että asiantuntijuuden kehittämiseen parhaat keinot ovat ulkopuoliset koulutukset ja jossain määrin seuran sisäiset koulutukset. Lisäksi koettiin, että mentorointi/tutorointi ja toisen valmentajan tunnin seuraaminen voisi myös toimia asiantuntijuuden kehittämisessä toimivina keinoina. Oman osaamisen kehittämiseen hyvinä keinoina koettiin monia erilaisia tapoja. Eniten vastaajat suosivat omaehtoista oppimista, eli oppimista internetin, kirjojen, somen ja verkostojen kautta sekä ulkopuolisen toimijan (esimerkiksi voimisteluliiton) tarjoaman materiaalin ja harjoitepankin (esimerkiksi voimisteluliiton Silta-palvelu) kautta oppimista.

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa valmentajilta ja ohjaajilta toivottiin mahdollisesti kyselyn aikana heränneitä kommentteja ja toiveita koskien osaamista ja sen kehittämistä. Vastauksia tuli yhteensä neljä ja ne löytyvät alta taulukosta 6. Vastaajat toivovat muun muassa enemmän valmentajien välistä yhteistyötä ja koulutuksia seuran sisällä,

fysioterapeutin luentoa turvallisesta harjoittelusta, avointa keskustelu- ja palauteympäristöä. Vastuksissa korostui yhteistyön merkitys ja roolien ja vastuiden jakaminen, jotta jokainen tietäisi missä osa-alueessa pystyisi vielä kehittymään.

Taulukko 6. Vastaajien vapaa sana -kentän vastaukset.

	Vapaa sana
Vastaaja 1	<i>Toivoisin enemmän valmentajien välistä yhteistyötä, sekä koulutuksia seuran sisällä.</i>
Vastaaja 4	<i>Toivoisin fyssarin tms. luentoa kehon kannalta kestävästä harjoittelusta eri ikäisten kanssa</i>
Vastaaja 10	<i>Avoin keskustelu- ja palauteympäristö sekä tiivis valmentajayhteisö ovat tosi tärkeitä, jotta oppiminen tapahtuu ja leviää seurassa. Lisäksi tämä sitouttaa valmentajia, jotka ovat seuran pitkäaikaisia investointeja. Lisäksi riittävä määrä mahdollisuuksia (jopa haasteita) auttaa / pakottaa oppimaan uutta sekä jakamaan osaamista. Yhteistyö on tärkeää! Lisäksi on erittäin tärkeää sopia rooleista ja vastuista, jotta jokainen tietää oman tonttinsa ja voi siinä kehittyä.</i>
Vastaaja 11	<i>Erityisesti kehonhuollollisen ja lihasharjoitteiden hallinta olisi tärkeää. Niin, että jokainen ohjaaja ymmärtäisi miten ja mitä liikkeitä kuuluisi tehdä.</i>

#### 4.2 Aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan kyselytulokset

Aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan vastauksia saatiin yhteensä seitsemän kappaletta. Kaikki vastaajat tekivät työtä oman päätoimisen työn tai opiskeluiden ohella. Yksi vastaaja oli iältään alle 18-vuotias, kaksi vastaajaa 18–25-vuotiaita, kolme vastaajaa 26–35-vuotiaita ja yksi vastaaja 36–45-vuotias. Kaksi vastaajaa oli työskennellyt seurassa 0–1 vuotta, kaksi vastaajaa 1–3 vuotta, yksi vastaaja 5–10 vuotta ja kaksi vastaajaa yli 10 vuotta.

Taulukko 7. Työn mielekkyyteen liittyvät kysymykset (5 täysin samaa mieltä, 1 täysin eri mieltä).

	Koen työni mielekkääksi	Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni	Koen työmäärän minulle sopivaksi	Koen, että pystyn kehittymään työväksäni	Koen, että työtäni arvostetaan
<b>Vastaajien keskiarvo</b>	<b>4,6</b>	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,4</b>

Harrasteliikunnan puolella ohjaajilta saadut vastaukset koskien työn mielekkyyteen olivat varsin hyviä ja korkeita. Kysymykset koskivat väittämiä, joihin kuuluivat työn mielekkyyteen, vaikutusmahdollisuuksiin, määrään, kehittymismahdollisuuksiin ja arvostukseen liittyvät kohdat. Kuten taulukosta 7 voi tarkastella, oli vastauksien arvot välillä 4,3–4,7. Harrasteliikunnan ohjaajat kokevat etenkin työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuudet erittäin hyvinä, ja nämä saivat arvot 4,6–4,7. Hieman alemmat arvot saivat työmäärä ja arvostus, jotka ovat kuitenkin kokonaisuudessaan hyvällä tasolla, sillä arvot olivat 4,3 ja 4,4. Vastauksista oli hienoa huomata, että harrasteliikuntaohjaajat kokevat työnsä mielekkääksi ja mukavaksi. Verratessa harrastepuolen tuloksia valmennuspuolen tuloksiin, tulee arvojen erot todennäköisesti työn intensiivisyydestä ja sitoutumisasteesta, mitä valmennustyössä enemmän vaaditaan.

Taulukko 8. Henkilökohtaiseen osaamiseen liittyvät kysymykset.

	<b>Koen, että minulla on riittävästi osaamista työni tekemiseksi</b>
<i>Vastaaja 1, 2, 4, 6</i>	<i>Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin</i>
<i>Vastaaja 3</i>	<i>Koen, että minulla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa, Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin</i>
<i>Vastaaja 5, 7</i>	<i>Koen, että minulla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa</i>

Seuraava kyselylomakkeen osa-alue koski henkilökohtaiseen osaamiseen liittyviä väittämiä, jossa vastaajien toivottiin valitsevan eniten heidän tilannettaan kuvaava väittämä osaamisen nykytilanteesta. Tarkemmin tulokset löytyvät taulukosta 8. Vastaajat pääsääntöisesti kokivat, että omaavat riittävät taidot työn tekemiseen ja laadukkuuden säilyttämiseen. Useampi vastaaja on kuitenkin valinnut myös vaihtoehdon ”Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja

ammattimaisemmin”, joka kertoo halukkuudesta kehittyä ja kasvattaa omaa osaamistaan.

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös vastaajien näkökulmaa siitä, miten he kokevat, että saavat tukea työnsä tekemiseksi. Harrasteliikuntapuolen vastaukset olivat yksipuolisia ja kaikki kokivat, että saavat riittävästi tukea työnsä tekemiseen. Tästä voi vetää johtopäätökset, että osaamisen johtaminen on siltä osa-alueelta onnistunut erittäin hyvin.

Kyselylomakkeen avulla haluttiin kerätä myös laajasti tietoon harrastepuolella tarvittavaa osaamista. Yksi kysymys koskikin työssä tarvittavaa ydinosaamista ja siinä selvitettiin, millaista erilaista osaamista työssä tarvitaan. Vastaajia pyydettiin lajittelemaan mahdollisimman laajasti kaikki osaamisen osa-alueet. Lisäksi selvitettiin, millaisia työtehtäviä ohjaajilla on, jotta hahmotettaisiin vielä tarkemmin, mihin osaamista tarvitaan. Näiden kysymyksien laajemmat vastaukset löytyvät työn lopusta liitteestä 4.

Harrasteliikuntapuolen ohjaajat vastasivat, että työssä tarvittavaan osaamiseen kuuluu kattavasti sosiaaliset taidot, urheilullisuus, ryhmänjohtaminen- ja hallinta, lajitekniikka, kekseliäisyys, omatoimisuus, ajankäytön hallinta, tunnin rakentaminen huomioiden ryhmän ikä, tarpeet, tavoitteet ja mahdollisesti ympäristön vaikutus, asiakkaiden yksilöllinen huomioiminen, ihmissuhdetaidot, joihin kuuluu lasten ja heidän vanhempien kohtaaminen, tiimityöskentely, pedagogiset taidot, organisointikyky, koreografointitaidot, vuoro-vaikutustaidot ja lasten liikunnallisten herkkyyksien ymmärtäminen. Työtehtäviin he luettelivat tuntien suunnittelun ja ohjaamisen, ensiaputaidot, koreografioinnin, asujen suunnittelun ja mahdollisesti välineiden ja telineiden siivoamisen. Näiden vastauksien perusteella saa kattavan kuvan, millaista osaamista harrastepuolen ohjaajat tarvitsevat ja mistä heidän työtehtävät koostuvat. Laajat vastaukset antavat paljon sellaista hiljaista tietoa, mitä kaikilla seuran ohjaajilla ei ehkä ole tiedossa ja näin edistävät koko organisaation osaamista.

Taulukko 9. Kouluttautumisen tukemiseen liittyvät kysymykset (5 täysin samaa mieltä, 1 täysin eri mieltä).

	<b>VVS kannustaa kouluttautumaan ja kehittymään</b>	<b>VVS tarjoaa riittävästi koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia</b>	<b>VVS viestii riittävästi kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksista</b>
<b><i>Vastaajien keskiarvo</i></b>	<b><i>4,1</i></b>	<b><i>4,0</i></b>	<b><i>3,9</i></b>

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös kouluttautumiseen ja kehittymiseen liittyviä näkökulmia kolmen väittämän avulla. Näissä selvitettiin kouluttautumiseen ja kehittymiseen kannustamista, niiden tarjoamista ja niistä viestimistä. Vastauksien tulokset olivat hyvissä arvoissa, sillä arvot olivat 3,9–4,1 välillä. Yllä olevasta taulukosta 9 löytyy väittämäkohtaiset arvot. Harrastepuolen kouluttautumisen ja kehittymisen osa-alue on hyvällä tasolla, vaikka toki parannettavaa löytyy, etenkin viestinnässä. Mikäli kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksista viestittäisiin enemmän, nousisi varmasti myös muut arvot, sillä ne ovat suhteessa toisiinsa.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä selvitettiin myös kyselylomakkeessa ja laajat vastaukset löytyvät liitteestä 5. Harrasteliikuntapuolen ohjaajilta haluttiin selvittää, mitkä keinot he kokevat parhaimmiksi asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi heidän oli mahdollista vastata kohtaan, jossa kysyttiin, millaista koulutusta he kokivat tarvitsevänsä.

Vastaajat kokivat, että asiantuntijuuden kehittämiseen parhain keino oli ulkopuolisten koulutukset, eli käytännössä esimerkiksi Suomen voimisteluliiton tarjoamat koulutukset. Moni vastaaja koki myös, että seuran sisäiset koulutukset olisivat hyvä keino edistää omaa ammattitaitoaan. Muutamia ääniä keräsi myös tutorointi/mentorointi sekä muiden ohjaajien tuntien seuraaminen. Osaamisen kehittämiseen vastaajat kokivat parhaimmaksi omatoimisen oppimisen, eli kirjojen, internetin, sosiaalisen median ja verkostojen kautta tapahtuvan oppimisen. Vantaan Voimisteluseuran intran (ohjaajahuone) kautta löytyvät materiaalit koettiin myös hyödyllisiksi osaamisen kehittämiseen. Näiden ohelle myös ulkopuolisten tarjoamat materiaalit, kuten esimerkiksi voimisteluliiton Silta- internetpalvelu, koettiin hyvänä keinona kehittää omaa osaamista. Yksi vastaaja kertoi myös, että voimisteluliiton tarjoamat ideapäivät ovat hyvä keino edistää omaa kehittämistä.

Vastaajat kertoivat tarvitsevänsä koulutuksia etenkin pedagogisen osaamisen kehittämiseen ja fysioterapeutin luentoa siitä, miten liikkeitä pitäisi harjoitella, jotta ne suoritetaan

oikein ja liikkujat pysyvät terveinä. Lisäksi toivottiin yhteistyötä valmennuspuolen kanssa siltä osalta, että mikäli siellä järjestetään koulutuksia tai workshopeja, niin myös harrastepuolen ohjaajat voisivat osallistua näihin. Yksi vastaaja ehdotti esimerkiksi taitavia koreografia kouluttamaan tai että pidettäisiin esimerkiksi teemapäiviä, jolloin seuran sisäistä koulutusta tulisi pitämään esimerkiksi joku tanssialan huippuosaaja.

Vastaajien vastaukset ovat erittäin kattavia ja niiden avulla pystytään hahmottamaan hyvin, millaiset keinot olisivat toimivia osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseen Vantaan Voimisteluseurassa.

## **5 Johtopäätökset**

### **5.1 Osaamiskartta**

Vantaan Voimisteluseuran valmentajien ja ohjaajien osaamistarpeet on selvitetty kyselylomakkeen vastauksia käyttäen. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin, millaista osaamista työssä tarvitaan ja mitkä ovat oleellimmat työtehtävät. Näiden perusteella laadittiin Vantaan Voimisteluseuran osaamiskartta, joka näkyy kuviossa 5.

Osaamisen ulottuvuudet ovat jaettu osaamiskartassa viiteen osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat lajiosaaminen voimistelussa, ammattiosaaminen harrasteliikunnassa, henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot, ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot sekä muu osaaminen. Jokaisen osa-alueen tarvittavat taidot ovat kuvailtu alla mahdollisimman tarkasti ja selkeästi, jotta jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää, mitä osaamisen käsitteillä tarkoitetaan. Kuvaukset auttavat mahdollisesti jakamaan myös kertynyttä hiljaista tietoa, mitä ohjaajilla ja valmentajilla on.



## VANTAAN VOIMISTELUSEURAN OSAAMISKARTTA



Kuvio 5. Vantaan Voimisteluseuran osaamiskartta.

### 5.1.1 Valmennusosaaminen voimistelussa

Ammattimainen valmennusosaaminen on Vantaan Voimisteluseuran ydinosaamista. Voimistelu on taitolaji, jossa tulee jo lapsena taata perusominaisuuksien kehittäminen laadukkaasti ja turvallisesti. Tähän tarvitaan valmentajilta äärimmäisen hyvää lajiosaamista. Useasti itse lajituntemus ja lajiosaaminen karttuvat omalla voimistelu-uralla, mutta iso osa vaativampaa lajiosaamista kerätään voimistelu-uran jälkeen. Voimisteluliikkeiden oikeat suoritus- ja liikeradat ja niiden opettaminen ovat yksi valmentajan tärkeimmistä osaamisen ulottuvuuksista.

Jotta valmentaja harjoituttaa oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikeassa iässä, tulee valmentajalla olla kivenkova osaaminen fyysisten ominaisuuksien kehittämisestä sekä kausisuunnittelusta. Valmentajan työ pohjautuu huolellisesti tehtyyn kausisuunnitelmaan,

jonka perusteella tiettyjä osa-alueita kehitetään kauden aikana. Tähän liittyy myös vahvasti se, että valmentajan tulee osata erilaiset harjoitusmuodot- ja menetelmät, jotta harjoittelulla varmistetaan jokaisen lapsen ja nuoren kehittyminen, sillä jokaisella oppiminen tapahtuu erilaisin keinoin. Esimerkiksi liikkuvuuden kehittäminen vaatii useasti monia erilaisia harjoitusmenetelmiä, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulemaan. Jokainen lapsi ja nuori ovat erilaisia, ja valmentajan tulee osata huomioida erilaisuus harjoitustilanteessa ja suunnittelussa.

Lasten ja nuorten oppiminen tapahtuu parhaiten silloin, kun ilmapiiri on kannustava, turvallinen ja heitä motivoidaan monipuolisesti tehokkain keinoin. Valmentajan osaamiseen siis kuuluukin lajiosaamisen rinnalla todella tärkeänä ulottuvuutena motivointi, kannustaminen ja innostaminen. Lasten valmentajan tärkeänä tehtävänä on innostaa ja rakastuttaa lapset lajiin, jotta palo harjoitella ja kehittyä kasvaa.

Harjoitustilanteissa voi tapahtua usein yllättäviä tapahtumia, kuten kilpailuviikolla joukkuejäsenen sairastumisia tai loukkaantumisia. Jokainen harjoitustilanne on erilainen ja näin ollen valmentajan tulee omata riittäviä tilannetaju- ja tilanneherkkyystaitoja, jotta yllättävissä tilanteissa osaa toimia osaavasti ja ammattitaitoisesti. Valmentajan osaamista määrittelee myös kokonaiskuvan hallinnointi ja ymmärtäminen. Voimistelun kausi on pitkä ja sen sisällä voi tapahtua monia käännteitä, jolloin valmentajan tulee osata huomioida mahdolliset muutokset ja päivittää kausisuunnitelmaa niiden mukaiseksi.

### 5.1.2 Ammattiosaaminen aikuisten ja lasten harrasteliikunnassa

Ammattiosaaminen on aikuisten ja lasten harrasteliikunnassa osaamisen ytimessä ja myös Vantaan Voimisteluseuran ydinosasta. Vantaan Voimisteluseuralla on kattava tarjonta sekä lasten että aikuisten tuntitarjonnassa. Tarjonnasta löytyy kaikkea tanssista telinevoimisteluun, hikiliikuntaan ja kehonhuoltoon. Ohjaajalla tulee olla riittävää osaamista ohjaamansa tunnin sisältöä varten, esimerkiksi tanssin tekniikan perusteet tai telinevoimistelun telineiden riittävä tietämys, jotta pystyy tarjoamaan laadukasta ja ammattitaitoista palvelua asiakkaille. Oleellinen osa ohjaajien osaamista on liikkujien yksilöllinen huomioiminen ja oikeiden tekniikoiden opettaminen, jotta harjoittelu on turvallista. Ohjaajien tulee omata erittäin vahvat ryhmänohjaustaidot. Ohjaajan tulee myös osata rakentaa tunnit ja suunnitelmat huomioiden liikkujien ikä, tarpeet, tavoitteet sekä huomioida ympäristö, kehon toiminta ja mahdolliset vammat. Suunnitellessa tunteja ohjaajalla tulee olla riittävästi osaamista fyysisten ominaisuuksien eri kehittämismenetelmistä ja

huomioida esimerkiksi lasten herkkyyksikaudet eri fyysisten ominaisuuksien kehittämisessä.

Etenkin aikuisliikunnassa ohjaajien ammattitaitoon kuuluu liikuntatrendien seuraaminen ja niiden huomioiminen suunnittelussa ja ohjaustyössä. Tämä tuo organisaatiolle myös lisäarvoa, kun huomioidaan alalla tapahtuvat muutokset mahdollisimman pikaisesti palveluissa. Lasten ohjaustyössä korostuu innostavan ilmapiirin luominen ja lasten innostaminen liikkumaan ja nauttimaan liikunnasta. Ohjaajan tulisi saada lapset kokemaan onnistumisen elämyksiä ja positiivisia kokemuksia ja siten sitouttaa lapset ja perheet organisaatioon.

### 5.1.3 Henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot

Valmennus- ja ammattiosaamiseen vaikuttavat monet henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot. Näitä ovat muun muassa luovuus, empatia, organisointitaidot, ongelmien ratkaisutaidot, ajankäytönhallinta, paineensietokyky ja psyykkiset taidot.

Luovuus vahvistaa valmennus- ja ammattiosaamista. Mitä luovampi valmentaja tai ohjaaja, sitä monipuolisemmin ja idearikkaammin erilaisia harjoitteita voidaan tehdä ja hyödyntää esimerkiksi erilaisia välineitä. Luovuus edesauttaa myös omaperäisempien ko-reografioiden tekemisessä.

Ohjaus- ja valmennustyössä ollaan jatkuvasti yhteydessä erilaisten ihmisten kanssa. Työ vaatii riittäviä empatiataitoja. Kun ohjaaja tai valmentaja pystyy mukautumaan ohjattavan tai valmennettavan tilanteeseen, pystyy hän omalla esimerkillä auttamaan ohjattavaa tai valmennettavaa yhä paremmin ja parhaassa tapauksessa edesauttaa oppimisprosessia.

Valmennus- ja ohjaustyö voi olla hyvinkin hektistä. Tällöin korostuvat valmentajan tai ohjaajan organisointi- ja ajankäytönhallintataidot. Mitä paremmin valmentaja tai ohjaaja pystyy organisoimaan asioita ja jakamaan tehtäviä tarvittaessa myös muille, sitä paremmin valmentaja tai ohjaaja pystyy keskittymään itse valmennus- tai ohjaustyöhön. Ajankäytönhallintataidot ovat myös todella tärkeässä roolissa etenkin jaksamisen ja palautumisen kannalta. Kuten kaikessa työssä, tulee viikosta löytyä riittävästi aikaa palautumiseen ja muuhun kuin itse työhön. Koska valmennus- ja ohjaustyössä työ painottuu paljolti iltoihin ja viikonloppuihin, tulee viikosta löytää vapaa-ajat arkipäivinä ja rytmittää työ-

aikoja järkevästi. Esimerkiksi sellaisina päivinä, kun valmentajalla tai ohjaajalla on iltaharjoitukset, tulisi hänen mahdollisuuksien mukaan keventää aamupäivää, jotta jaksaa illalla keskittyä itse valmennus- tai ohjaustyöhön ja laadukkuus säilyy.

Valmennustyössä työtä tehdään usein tiimissä. Tiimiin kuuluu useita lajivalmentajia, terveydenhoidon ammattilaisia, kuten esimerkiksi fysioterapeutti ja osteopaatti sekä muita tukihenkilöitä, kuten joukkueenjohtaja ja rahastonhoitaja. Valmennuksen kokonaisuus on vahvaa yhteystyötä ja luottamusta muihin tiimin jäseniin. Menestyksen takana on usein iso joukko tekijöitä, jotka kaikki puhaltavat samaa päämäärää kohden. Tämä onkin seuratyössä onnistumisen suurin edellytys.

Etenkin valmennustyössä valmentajat voivat kohdata kauden aikana useita takaiskuja ja yllättäviä tilanteita, joiden ratkaisemiseksi valmentajilla tulee olla riittävästi osaamista ja tukea myös muulta valmennustiimiltä tilanteiden ratkaisemiseksi. Etenkin kilpailukaudella valmentajalla saattaa olla kovia paineita menestymisestä ja pärjäämisestä, jolloin stressitasot voivat nousta korkeiksi. Tässä tilanteessa korostuu valmentajan paineensietokyky. Valmentajan onkin tärkeää tutkia omaa käyttäytymistä paineen alla ja mahdollisuuksien mukaan kehittää sitä, jottei se vaikuta työstä suoriutumiseen ja sitä kautta työn tuloksiin.

Paineensietokykyyn liittyy valmentajan psyykkiset taidot. Urheilussa sekä valmennettavalla, että valmentajalla suoritukseen voi merkittävästi vaikuttaa myös se, mitä tapahtuu niin sanotusti pään sisällä. Näin ollen psyykkisiä taitoja tulisi harjoituttaa erilaisin harjoittein ja kokemuksiin, jotta tärkeässä tilanteessa ne eivät pääse vaikuttamaan ja häiritsemään suoritusta. Kun valmentajan psyykkisiin taitoihin panostetaan, edesautetaan parhaassa tapauksessa valmennettavien suoritusta, kehittymistä ja menestystä.

#### 5.1.4 Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot

Koska valmennus- ja ohjaustyö on pääsääntöisesti jatkuvaa vuorovaikutusta, tulee ohjaajien omata erittäin hyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Ohjaus- ja valmennustyössä korostuu ohjaajan/valmentajan taito kohdata ja kommunikoida ohjattavien ja mahdollisesti myös heidän vanhempiansa kanssa. Vantaan Voimisteluseurassa ohjattavat ovat seuran asiakkaita, joita tulee osata kohdata ja käsitellä mahdollisimman myönteisellä asenteella, muistaen, että he tuovat rahan organisaatioon ja mahdollistavat seuran

toiminnan. Vaikeistakin asioista pitäisi pystyä keskustelemaan rakentavasti toista kunnioittaen. Tärkeä taito on myös taito osata kysyä apua. Haastavissa vuorovaikutustilanteissa ei kenenkään tarvitse jäädä yksin, vaan seurassa pyritään auttamaan toinen toisiaan.

Ohjaajan/valmentajan taito johtaa ja hallita ryhmiä merkitsee työssä paljon. Mitä varmemmin ja monipuolisemmin ohjaaja/valmentaja osaa huomioida ja yhdistää ryhmän jäseniä, sitä vankemmaksi ohjaajan/valmentajan ammattitaitoa voidaan kutsua. Etenkin lasten liikuttamisessa tämä taito korostuu, sillä moni lapsi vasta opettelee ryhmässä toimimista ja muiden huomioonottamista.

Yllä henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja taidoissa mainittiin tiimityöskentely hieman eri viitekehyksessä. Tämä taito korostuu myös ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidoissa. Muiden huomioonottaminen, ehdotusten kuunteleminen, toisten auttaminen ja avun pyytäminen ovat helpompaa silloin, kun tiimin jäsenet luottavat toisiinsa ja uskaltavat olla omia itsejään. Tiimin hyvä henki edistää myös ammatillista kehittymistä. Jokaisella tiimin jäsenellä on omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tiimissä osaamista on helppo jakaa ja ajatuksia käydä läpi muiden kanssa. Tiimissä hiljaista tietoa tuodaan tietämättään esille ja jaetaan osaamista myös sen avulla.

Vuorovaikutustaidoissa non-verbaalisilla taidoilla on yllättävän suuri merkitys. Ohjaajan/valmentajan ilmeet, eleet, asennot, liikkeet, äänen voimakkuus ja koskettaminen vaikuttavat paljon siihen miten ohjattava kokee vuorovaikutuksen ohjaajan kanssa. Esimerkiksi lasten ohjauksessa kosketuksella, ohjaajan ilmeillä ja äänen voimakkuudella on huomattava yhteys siihen, miten lapsi oppii asioita.

Pedagogiset taidot ovat etenkin lasten ja nuorten kanssa oleellista omata riittävällä tasolla. Lapsille ja nuorille ohjaaja/valmentaja on usein esikuva ja auktoriteetti, jonka käytöksestä ja toimintatavoista otetaan mallia. Ohjaajan/valmentajan tulee kasvattaa ja opettaa lapsia muun muassa kunnioittamaan muita, noudattamaan hyviä käytöstapoja ja huolehtimaan omista- ja yhteisistä tavaroista. Pedagogisiin taitoihin kuuluu myös lapsista ja nuorista välittäminen tasapuolisesti.

### 5.1.5 Muu osaaminen

Valmennus- ja ammattiosaamisen, henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen sekä ihmishuolteen ja vuorovaikutustaitojen lisäksi osaamista täydennetään muilla urheilu- ja lajitoimintaan liittyvillä osaamisella. Liikunta-alalla tapaturmat ja vammat ovat ikävän yleisiä. On tärkeää, että ohjaaja on ensiaputaitoinen, jotta hädän hetkellä osaa auttaa. Yleisimpien liikuntavammojen hoito olisi myös ohjaajien/valmentajien hyvä omata, sillä ensihoidolla voi olla suuri merkitys vamman paranemisprosessissa.

Joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin puolella koreografiaosaaminen on yksi osaamisen täydentämisen keino. Koreografiaosaamiseen liittyy usein henkilökohtaisista taidoista luovuus, joka auttaa ideoiden ja uusien mielenkiintoisten koreografioiden luomisessa. Koreografiaosaaminen tuo valmentajalle uusia näkökulmia ja paljon osaamista, sillä koreografiaosaamiseen liittyy lajisääntöjen tuntemus. Koreografiaa tehdessä tulee koreografiaa tarkastella myös tuomareiden näkökulmasta, jotta joukkueen tai yksilöurheilijan parhaat puolet osataan tuoda esille.

Yllä mainittu tuomarointiosaaminen on myös äärimäisen hyvä keino laajentaa ammattitaitoa. Sekä joukkuevoimistelussa, että kilpa-aerobicissa kilpailusuoritusta arvioidaan tuomarien toimesta. Tuomarointitaidot auttavat valmentajaa ymmärtämään säännöissä vaadittujen liikkeiden puhdasta suoritustekniikkaa, sommittelemaan koreografiaa joukkueen tai yksilön taito-tasolle sopivaksi ja huomioimaan yleisimpiä voimistelussa tapahtuvia virheitä suorituksen aikana.

Valmentaja tai ohjaaja voi kehittää omaa ammattitaitoaan osaamisella, josta on kiinnostunut. Osaamista voi täydentää esimerkiksi muulla alaan liittyvällä koulutuksella tai itseoppimalla esimerkiksi musiikin editoimista, jota työssä voi tarvita. Osaamisen kehittämisen muihin keinoihin voi vaikuttaa paljon tulevaisuuden muutokset sekä urheilualalla, että yleisesti työelämässä. Teknologian kehittyminen voi mahdollistaa valmentajille ja ohjaajille esimerkiksi uusia työvälineitä, joiden käyttöä varten tulee hankkia uutta osaamista.

## 5.2 Työn onnistuminen arviointi

Työn alkuvaiheessa oli selkeänä päämääränä ja tavoitteena henkilöstön kehittämissuunnitelman laatiminen. Työn edetessä tuli kuitenkin ilmi, että työn tekeminen olisi turhan laaja projekti, sillä seuralla ei ollut entuudestaan määriteltyjä osaamisen kriteereitä eikä osaamistarpeita, joiden oltiin ajateltu toimivan kehittämissuunnitelman pohjana. Tämän vuoksi työn luonne muuttui aiheen rajaamisen kautta osaamiskartoituksen laatimiseen ja osaamiskartan luomiseen.

Henkilöstölle lähetetty kyselylomake oli luotu alun perin vastaamaan alkuperäistä suunnitelmaa, eli henkilöstön kehittämissuunnitelman laadintaa. Koska työn luonne muuttui matkan varrella, oli osa kyselylomakkeen kysymyksistä ja saaduista vastauksista tämän työn tekemisen kannalta hieman tarpeetonta tietoa, mutta esimerkiksi jatkokehittämiseen hyvin hyödyllistä ja toimeksiantajalle silti varmasti tärkeää tietoa muihin tarpeisiin.

Kyselyn luotettavuuden suhteen huomioitavaa on, että vastauksia saatiin suhteellisen vähän, jonka vuoksi esimerkiksi aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan vastaukset eivät mahdollisesti anna täysin oikeaa näkemystä asioihin. Toki tässä tilanteessa, kun kyselylomakkeen päätarkoituksena ei ollut antaa niin sanotusti täyttä faktaa ja numerollista tietoa, voidaan olettaa, että saadut vastaukset kuvaavat henkilöstön mielipiteitä suurin piirtein oikeassa suhteessa.

Kokonaisuudessaan työ onnistui hyvin ja oli erittäin mielenkiintoinen toteuttaa. Työssä laadittu osaamiskartta on varmasti Vantaan Voimisteluseuralle hyödyllinen tulevaisuutta ajatellen, ja sitä voidaan käyttää osaamisen kehittämisen pohjana.

## 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Vantaan Voimisteluseuran valmentajien ja ohjaajien osaamisen kehittämisen tukivälineenä toimii yllä esitelty osaamiskartta. Sen avulla valmentajat ja ohjaajat pystyvät tarkastelemaan ja itsearvioimaan omaa osaamistaan ja löytämään ne osaamistarpeet, joita heidän tulisi vielä kehittää oman ammattitaidon kehittämiseksi. Osaamiskarttaan ei ole muodostettu osaamistasoja, sillä valmennus- ja ohjaustyössä koin, ettei niillä olisi riittävää painoarvoa. Oman osaamisen kehittäminen perustuu enemmän kokemuksen kautta koettuun tietovajeeseen.

Oman osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä mikäli joltain osa-alueelta puuttuu osaamista, vaikuttaa se automaattisesti sekä yksilön että koko henkilöstön osaamiseen ja organisaation kilpailukykyyn. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöstön osaamisen kehittämisestä pidetään jatkuvasti huolta. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan vahvat tukitoiminnot, joista Vantaan Voimisteluseuran toimihenkilöstö ja seurajohto pitää huolen. Yksilön henkilökohtaista kehittymispolkua tulisi seurata ja jokaista tulisi kannustaa ja auttaa löytämään toimivat kehittymismenetelmät. Seuran tehtävänä on myös mahdollistaa kouluttautuminen taloudellisen tuen avulla.

Nyt kun osaamiskartta on luotu ja osaamistarpeet tiedossa, voitaisiin tutkimusta jatkaa laatimalla osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa tutkittaisiin laajemmin erilaisten kehittämismenetelmien merkitystä voimisteluseuran henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kyselyvastauksista huomaa, että osaamisen kehittämisessä on parantamisen varaa ja vastaajat ovat luetelleet hyvin jo sopivaksi todettuja keinoja ja ehdotuksia osaamisen kehittämiseksi. Näiden lisäksi voisi miettiä, olisiko esimerkiksi SWOT -analyysi toimiva työkalu yksilön kehittämissuunnitelmassa ja toimisiko esimerkiksi valmennustiimien kehittämisessä vielä tarkempi tiimin osaamiskartan laatiminen hyödyntäen tässä työssä laadittua osaamiskarttaa. Osaamisen kehittämissuunnitelmassa voitaisiin pohtia myös, olisiko ryhmäkehityskeskustelu toimiva menetelmä voimisteluseuran henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi voitaisiin pohtia, sitouttaisivatko henkilökohtaisemmat ja laajemmat kehittämismenetelmät henkilöstöä ja millainen vaikutus niillä olisi työhyvinvoinnin näkökulmasta.



## Lähteet

Hyypänen, Riitta (päätoim.) 2017. Henkilöstö. Bonnier Business Forum, Helsinki. Bonnier Pro -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2015. Päivitetty 24.2.2017. [Http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto](http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto). Luettu 16.3.2017.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Liikkumaan. <https://www.vantaanvoimisteluseura.fi/liikkumaan/>. Luettu 26.8.2017.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Otala, Leena 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY Pro, Helsinki.

Puusa, Anu & Reijonen, Helen 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNI-press, Kuopio.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

VVS. <https://www.vantaanvoimisteluseura.fi/vvs/>. Luettu 5.10.2017.

## **Liite 1**

### **Valmentajien ja ohjaajien kyselylomake**

#### **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VVS:SSA**

Kyselyn tavoitteena on selvittää Vantaan Voimisteluseuran valmentajien ja ohjaajien osaamistarpeet ja selvittää henkilöstön tämänhetkisiä näkemyksiä osaamisen kehittämisestä.

Kysely toimii Tiia Moilasen Opinnäytetyön tukimateriaalina. Tämän kyselyn avulla voit aidosti vaikuttaa osaamisen kehittämisen tuleviin prosesseihin ja toimintatapoihin ja viedä seuraa eteenpäin.

Vastaaminen vie vain 5-15 minuuttia.

\*Pakollinen

#### **TAUSTAKYSYMYKSET**

Ikä \*

alle 18v

18-25

26-35

36-45

yli 45

Asemani seurassa \*

Toimihenkilö

Valmentaja (JV)

Valmentaja (KA)

Harrasteliikuntaohjaaja lapset ja nuoret

Harrasteliikuntaohjaaja aikuiset

Työ VVS:ssa \*

Tämä on päätoiminen työni

Teen tätä työtä varsinaisen työni/opiskeluiden ohella

Olen työskennellyt seurassa \*

0-1 vuotta

1-3 vuotta

3-5 vuotta

5-10 vuotta

yli 10 vuotta

## **TYÖN SISÄLTÖ**

Seuraavissa kysymyksissä halutaan selvittää työn sisältöön liittyviä seikkoja.

### **Koen työni mielekkääksi \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

### **Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

### **Koen työmäärän minulle sopivaksi \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

**Koen, että pystyn kehittymään työssäni \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

**Koen, että työtäni arvostetaan \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

**Koen, että minulla on riittävästi osaamista työni tekemiseksi \***

Koen, että minulla on riittävästi osaamista ja ammattitaitoa

Koen, että voisin vielä kehittää osaamistani, jotta pystyisin valmentamaan/ohjaamaan laadukkaammin ja ammattimaisemmin

Koen, että minulla ei vielä ole riittävästi osaamista

Jos valitsit, että "Koen, että minulla ei vielä ole riittävästi osaamista", niin mihin asioihin koet, että tarvitset lisää osaamista ja tukea?

**Saan riittävästi tukea työni tekemiseksi \***

Kyllä saan riittävästi tukea

En saa riittävästi tukea

Jos vastasit edelliseen "En saa riittävästi tukea", niin miksi ja mitä asialle voitaisiin tehdä?

## **TYÖSSÄ TARVITTAVA OSAAMINEN**

Seuraavissa kysymyksissä pyritään selvittämään työssä tarvittavaa ydinosaaamista ja tehtäväkohtaista osaamista.

**Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaista erilaista osaamista työssäsi tarvitaan? Pyri lajittelemaan urheilu/lajiosaaminen ja muut tarvittavat osaamisen keinot (ihmissuhdetaidot jne.) \***

**Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaisia työtehtäviä työhösi kuuluu? \***

## **OSAAMISEN KEHITTÄMINEN VVS:SSA**

Seuraavissa kysymyksissä halutaan kartoittaa osaamisen kehittämisen tukemisen nykytilannetta Vantaan Voimisteluseurassa.

**VVS kannustaa kouluttautumaan ja kehittymään \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

**VVS tarjoaa riittävästi koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

**VVS viestii riittävästi kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuuksista \***

Täysin eri mieltä

1

2

3

4

5

Täysin samaa mieltä

### **OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT**

Seuraavissa kysymyksissä pyritään selvittämään, millaiset keinot koetaan/voitaisiin ko-  
kea hyviksi ja toimiviksi osaamisen kehittämisen kannalta.

#### **Asiantuntijuuden kehittämiseen koen parhaimmaksi \***

Ulkopuoliset koulutukset

Seuran sisäiset koulutukset

Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin

Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen

Muu:

#### **Millaista koulutusta koet eniten tarvitsevasi?**

Esim. lajitaidot, pedagogiikka tms.

#### **Osaamisen kehittämiseen koen parhaimmaksi \***

omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot)

seuran materiaalit ja harjoitepankit (ohjaajahuone)

ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimis-  
teluliiton silta)

Muu:

#### **Vapaa sana**

Ideota, toiveita, palautetta koskien osaamisen kehittämistä

## Liite 2

Kyselylomakkeen joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajien vastaukset kohtaan ”Työssä tarvittava osaaminen”.

	Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaista erilaista osaamista työssäsi tarvitaan? Pyri lajittelemaan urheilu/lajiosaaminen ja muut tarvittavat osaamisen keinot (ihmissuhdetaidot jne.)	Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaisia työtehtäviä työhösi kuuluu?
Vastaaja 1	<i>Työssä tarvitaan sosiaalisia taitoja, sekä yhteistyökykyä. Pitää pystyä toimimaan yhteistyössä muiden valmentajien, lasten ja nuorten, sekä heidän vanhempien kanssa. Pitää myös olla pedagogisia taitoja ja nähdä ryhmä yksilöinä. Mielestäni tärkeää on myös anatominen osaaminen ja ymmärrys siitä, miten keho toimii ja miten asioita tehdään turvallisesti, urheilija edellä, ei valmentaja tai tulos.</i>	<i>Vastuuvalmentajan rooli, valmennus ja harjoitusten suunnittelu, viestien toimitus vanhemmille, kilpailut.</i>
Vastaaja 2	<i>Ammattimainen valmentaminen, lapsen fyysinen ja henkinen kehitys, psyykkiset taidot, terveys ja hyvinvointi</i>	<i>Lapsuusvaiheen voimistelijoiden valmentaminen</i>
Vastaaja 3	<i>Lajituntemus ja siihen perustuvien harjoitusmuotojen ja -menetelmien tunteminen. Valmennustilanteen osaaminen (kansustus, organisointi, tunnelman</i>	<i>Kerran viikossa valmentajaryhmän kanssa sovitun harjoitussisällön mukaisen harjoituksen tarkempi suunnittelu ja ohjaaminen.</i>

	<i>luonti, tilanneherkkyys). Valmennuksen kausisuunnittelu (fyysinen valmennusosamainen). Valmentajayhteistyötai-dot. Oman ajankäytön hallinta.</i>	
<i>Vastaaja 4</i>	<i>Laji ja urheilun maailma muutenkin on tunnettava todella hyvin. Nuoria valmentaessa valmentajan täytyy olla auktoriteetti, hyvä opettaja ja myös ohjaaja ja tukija muilla elämän alueilla. Täytyy ymmärtää ihmisten erilaisuutta ja osattava neuvoa oikealla tavalla.</i>	<i>Nuorien voimistelijoiden valmennus. Treenien suunnittelu ja ohjaus, ohjelmien suunnittelu ja muutoksien teko, voimistelijoiden valmistaminen kisoihin</i>
<i>Vastaaja 5</i>	<i>Oma harrastuskokemus joukkuevoimistelusta; lajitaito. Lasten ohjaamisen taito ja kommunikoinnin taito valmentajien ja vanhempien kanssa.</i>	<i>JV tuntien pitäminen toisen valmentajan kanssa kolme-neljä kertaa viikossa, sähköposteihin vastaaminen.</i>
<i>Vastaaja 6</i>	<i>Lajiosaamista, ihmissuhdetaitoja</i>	<i>Valmennusta, treenien suunnittelua</i>
<i>Vastaaja 7</i>	<i>Lajitaidot, ihmissuhdetaidot (lasten kohtaaminen, vanhempien kohtaaminen, tiimityö), opettaminen.</i>	<i>Lasten jumpan ohjaaminen, pienten joukkuevoimistelijoiden valmentaminen, kisailmoittautumiset ym., suunnittelu.</i>
<i>Vastaaja 8</i>	<i>Fyysisten ominaisuuksien kehittäminen, lajitekniikat, kisa-säännöt, ihmissuhdetaidot, pedagoginen osaaminen, motiivointi, organisointikyky</i>	<i>Valmennus, suunnittelu, joidenkin yleisten ka-asioiden hoitoa</i>
<i>Vastaaja 9</i>	<i>Jv-lajitaito, valmennuksen suunnittelu, jv-sääntöjen osaa-minen, koreografiat, ihmissuhdetaidot, vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot, viestintätaidot</i>	<i>Jv-valmennus ja suunnittelu, tuomarointi, koreografiat, viestintä</i>
<i>Vastaaja 10</i>	<i>1) Lajitaidot 2) Fyysisen valmentamisen tai-</i>	<i>Olen joukkueen 3. valmentaja eli apuvalmentaja ja roolini on toimia päävalmentajan</i>



	<p><i>dot (voima, kestävyys, liikku- vuus, jne.)</i></p> <p><i>3) Tuomaritaidot (oma roolini vaatii tätä)</i></p> <p><i>4) Kouluttaja/opettaja/ihmis- suhdetaidot - sekä joukkueen voimistelijoiden ja valmenta- jien, että muiden sidosryhmien suuntaan ml. vanhemmat, VVS, lajiasiantuntijat liitossa ja muissa seuroissa,</i></p> <p><i>5) Viestintä- ja esiintymistaidot - lähinnä salilla sekä sidosryh- mien kanssa toimimiseen us- kottavasti</i></p>	<p><i>ohjeiden mukaisesti harjoituksissa sekä kil- pailuissa ja leireillä. Työhön kuuluu voimis- telijoiden harjoitusten vetäminen, etenemi- sen seuranta, raportointi ja näkemykseni tuominen päävalmentajan ja toisen valmen- tajan työn tueksi. Olemme käytännössä lä- hes päivittäin yhteydessä, jotta viestintä valmentajien välillä on saumatonta. Työ- höni ei kuulu suunnitelmien tekeminen tun- neista, jaksotuksista/painotuksista, fy- siikasta tms. Lisäksi joukkueen toinen val- mentaja hoitaa kaiken viestinnän vanhem- pien ja joukkueen muiden tukifunktioiden suuntaan (fyssarit, lääkärit, terapeutit, il- maisovalmentajat, ompelijat, koreografit jne.)</i></p> <p><i>Tuntien vetämisen lisäksi tehtäväkenttääni kuuluu lajin sääntöjen ja vaatimusten tuo- minen joukkueen käyttöön, joten tätä var- ten päivittäin osaamistani ja verkostoa tuo- mareiden suuntaan.</i></p>
Vastaaja 11	<p><i>Kehon tuntemusta niin, että osaa opettaa asioita oikeaoppi- sesti minimoiden loukkaantu- misriskit. Nuorien lasten kanssa täytyy löytää sopiva suhde siihen, että harjoittelu on hauskaa, mutta myös pysyisi kunnioitus muita ja opettajaa kohtaan.</i></p>	<p><i>Baletin opettaminen ja joskus kehonhuoltoa ja pilatesta</i></p>
Vastaaja 12	<p><i>Lajitekniikka, valmennus taito, kommunikointi taito, empatia, kehonkieli, luovuus, ongelman ratkaisutaito</i></p>	<p><i>Valmennus satunnaisesti, kisoihin ilmoit- tautuminen, musiikkien lähetys, ohjelmien teko, ruokatilaukset</i></p>
Vastaaja 13	<p><i>Työssäni vaaditaan urheilu- ja valmennusosaamista sekä ur- heilijoille että valmentajille,</i></p>	<p><i>Työhöni kuuluu urheilijoiden kokonaisvaltai- nen valmennus kansallisella huipulla sekä</i></p>

	<i>sekä vahvoja ihmissuhdetaitoja. Lisäksi omassa työssäni vaaditaan vahvaa lajiosaamista sekä koordinointi- ja kokonaishallinnointi kykyä.</i>	<i>kaikki tähän liittyvä seura-, liitto-, vanhemp-, fyssari- hieroja ja muiden yhteistyötahojen yhteistyö ja koordinointi.</i> <i>Lisäksi hallinnollisella puolella työhöni kuuluu kaikkien kilpalajien koordinointi, kehittäminen ja johtaminen.</i>
--	---	--

## Liite 3

Kyselylomakkeen joukkuevoimistelun ja kilpa-aerobicin valmentajien vastaukset kohtaan ”Osaamisen kehittäminen”.

	Asiantuntijuuden kehittämiseen koen parhaimmaksi	Millaista koulutusta koet eniten tarvitsevasi?	Osaamisen kehittämiseen koen parhaimmaksi
Vastaaja 1	<i>Ulkopuoliset koulutukset, Seuran sisäiset koulutukset, Tutorinnin ja/tai mentorinnin</i>	<i>Lajitaidot</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot)</i>
Vastaaja 2	<i>Ulkopuoliset koulutukset</i>	<i>psykykinen valmennus</i>	<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)</i>
Vastaaja 3	<i>Ulkopuoliset koulutukset, Seuran sisäiset koulutukset, Tutorinnin ja/tai mentorinnin, Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen</i>	<i>Mahdollisuuksien mukaan yhteisharjoitukset valmentajakollegoiden kanssa.</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot),</i>
Vastaaja 4	<i>Ulkopuoliset koulutukset, Seuran sisäiset koulutukset</i>	<i>Lajitaidot, yleinen urheiluvalmennus</i>	<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)</i>
Vastaaja 5	<i>Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen</i>	<i>Koulutusta treenien monipuolistamiseen, jotta ne eivät olisi lähes samanlaisia aina.</i>	<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja</i>

			<i>harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta), Muut valmentajat</i>
<i>Vastaaja 6</i>	<i>Seuran sisäiset koulutukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin</i>		<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)</i>
<i>Vastaaja 7</i>	<i>Ulkopuoliset koulutukset</i>	<i>Fyssari tms.: Miten liikkeitä pitäisi harjoitella, että tytöt ovat treenauskunnossa vielä 20+ vuoden päästä, liikkeitä tms. mitä minkäkin ikäisenä pitäisi osata, että pääsee hui-pulle</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot)</i>
<i>Vastaaja 8</i>	<i>Ulkopuoliset koulutukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin</i>	<i>Uudet säännöt ja vaatimukset kisaohjelmissa, uudet vaikeusliikkeet</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot), ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)</i>
<i>Vastaaja 9</i>	<i>Ulkopuoliset koulutukset, Seuran sisäiset koulutukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin, Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen</i>	<i>Fysiologian/anatomian opiskelu liittyen lajiin</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, verkostot), ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)</i>
<i>Vastaaja 10</i>	<i>Seuran sisäiset koulutukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin, Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen,</i>	<i>Tuomarikoulutus lajitaitojen kartuttamiseen, vaikei toimisi tuomarina</i>	<i>F2F eli läsnäolon toisten tunneilla, leireillä, oppimisen tekemisen kautta - tätä voi tukea muulla materiaalilla, mutta käytännön harjoitteet ja</i>

			<i>palaute esim. mento- rilta on tosi hyvä keino</i>
<i>Vastaaja 11</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin, Muiden ohjaajien ja valmentajien tuntien seuraamisen</i>	<i>Pedagogiikka</i>	<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tar- joamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta), Muualta urheilun ja tanssin kentältä saa- tava oppi.</i>
<i>Vastaaja 12</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Muiden oh- jaajien ja valmenta- jien tuntien seuraa- misen</i>	<i>Lajitaito, tuomarikoulutus (sit- ten kun mahdollinen)</i>	<i>omatoimisen oppimi- sen (kirjat, internet, some, verkostot)</i>
<i>Vastaaja 13</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin</i>	<i>työnohjaus, sekä kollegoiden kanssa työskentely yli lajira- jojen</i>	<i>ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tar- joamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta), urhea, hupro ym. vastaavat tahot</i>

## Liite 4

Kyselylomakkeen aikuisten sekä lasten ja nuorten harrasteliikunnan vastaukset kohtaan ”Työssä tarvittava osaaminen”.

	Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaista erilaista osaamista työssäsi tarvitaan? Pyri lajittelemaan urheilu/lajiosaaminen ja muut tarvittavat osaamisen keinot (ihmissuhdetaidot jne.)	Kertoisitko mahdollisimman kattavasti, millaisia työtehtäviä työhösi kuuluu?
Vastaaja 1	Sosiaaliset taidot ja urheilullisuus	Tuntien suunnittelu ja ohjaus
Vastaaja 2	Ryhmänjohtaminen ja -hallinta, tanssin perustaidot, jotta on tietotaitoa, mitä välittää eteenpäin, kekseliäisyyttä ja omatoimisuutta, sekä ajankäytön hallintaa.	Lasten ohjaus ja opetus, leikin veto, tarvittaessa ensiapu, koreografiointi ja tuntien suunnittelu.
Vastaaja 3	Osa ammattitaitoa on rakentaa tunti / valmennus kokonaisuus huomioiden ryhmän iän, tarpeen, tavoitteet, mahdollisesti ympäristön vaikutus toimintakykyyn / kehon toimintaa, vammat yms. Ryhmässä on tärkeitä myös osata kohdata asiakkaat yksilöinä ja mahdollisuuksien mukaan huomioida ne ohjauksessa. Ohjaajan / valmentajan läsnäolo ja oma motivaatio näkyvät asiakkaille ja tästä syystä on tärkeitä jättää omat murheet pois työpaikalta ja olla asiakkaita varten. Aina voi ohjaajana kehittää	Ryhmien ohjaus

	<i>tyä ja se on myös tärkeätä muistaa asiakkaiden kannalta, jotta pystyisi palvelemaan heitä parhaalla mahdollisimmalla tavalla.</i>	
<i>Vastaaja 4</i>	<i>Lajitaidot, ihmissuhdetaidot (lasten kohtaaminen, vanhempien kohtaaminen, tiimityö), opettaminen.</i>	<i>Lasten jumpan ohjaaminen, pienten joukkuevoimistelijoiden valmentaminen, kisailmoittautumiset ym., suunnittelu.</i>
<i>Vastaaja 5</i>	<i>Tekniikka, kulttuurin tuntemus, pedagogiikka, vuorovaikutus ja organisointikyky. Lisäksi vaaditaan eriyttämistä eri tasoille tanssijoille sekä koreografioinnin taitoa (eri tasoisia)</i>	<i>Koreografioiden teko, opetus, asujen suunnittelu, aikataulujen suunnittelu (näytökset yms.)</i>
<i>Vastaaja 6</i>	<i>Vuorovaikutustaidot sekä aikuisen, että lasten, kanssa. Lasten liikunnallisista herkkyyksistä ja eri ikäisten taitotasoista olisi hyvä olla tietoinen. Myös "teline" tuntemusta tarvitaan sekä tietenkin luovuutta.</i>	<i>Koko perheelle soveltuvan temppuradan ideointi ja rakentaminen. Radalla neuvominen ja lopuksi pois siivoaminen.</i>
<i>Vastaaja 7</i>	<i>Ryhmänohjaustaidot, lajiosaaminen, koreografia osaaminen, motivoiminen, henkinen valmennus, musiikin tuntemus, kausisuunnittelu, fyysisen harjoittelun osa-alueet, ensiapu, urheiluvammojen hoito, musiikin editointi, tapahtumien/kisakalenterin seuraaminen, lajin kehittymisen seuraaminen ja uutisointi, liikuntatrendien seuraaminen jne.</i>	<i>Työhöni kuuluu naisryhmän ohjaaminen ja valmentaminen. Työhöni kuuluu monipuolisten harjoitusten suunnittelu, koreografioiden suunnittelu ja harjoituttaminen, harjoittelun aikatauluttaminen suhteessa kilpailuihin ja esiintymisiin, esiintymispukujen suunnittelu, esiintymisasujen teettäminen, rahankeruu mm. pukuja varten, matkojen suunnittelu, ryhmän motivointi, kauden suunnittelu (mitkä tapahtumat ja kilpailut rytmittävät sitä), musiikin editointi, musiikin valinta, musiikin analysointi, teeman/teemojen miettiminen, ryhmän ristiriitojen selvittäminen jne.</i>

## Liite 5

**Kyselylomakkeen aikuisten sekä lasten ja nuorten vastaukset kohtaan ”Osaamisen kehittäminen”.**

	<b>Asiantuntijuuden kehittämiseen koen parhaimmaksi</b>	<b>Millaista koulutusta koet eniten tarvitsevasi?</b>	<b>Osaamisen kehittä- seen koen parhaim- maksi</b>
<i>Vastaaja 1</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Seuran sisäi- set koulutukset</i>		<i>seuran materiaalit ja har- joitepankit (ohjaajahuone)</i>
<i>Vastaaja 2</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Seuran sisäi- set koulutukset</i>	<i>Ensisijaisesti pedagogiik- kaa, sen jälkeen oma har- rastustausta ja kokemus- pohja.</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, ver- kostot), seuran materiaalit ja harjoitepankit (ohjaaja- huone)</i>
<i>Vastaaja 3</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset, Seuran sisäi- set koulutukset, Tu- toroinnin ja/tai men- toroinnin, Muiden oh- jaajien ja valmenta- jien tuntien seuraaa- misen</i>		<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, ver- kostot), seuran materiaalit ja harjoitepankit (ohjaaja- huone), ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tar- joamat materiaalit ja har- joitepankit (esim. voimis- teluliiton silta)</i>
<i>Vastaaja 4</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset</i>	<i>Fyssari tms.: Miten liik- keitä pitäisi harjoitella, että tytöt ovat treenaus- kunnossa vielä 20+ vuo- den päästä, liikkeitä tms. mitä minkäkin ikäisenä pi- täisi osata, että pääsee huipulle</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, ver- kostot)</i>
<i>Vastaaja 5</i>	<i>Ulkopuoliset koulu- tukset</i>	<i>Lajitaidot kulttuuripuolella.</i>	<i>omatoimisen oppimisen (kirjat, internet, some, ver- kostot)</i>



Vastaaja 6	Ulkopuoliset koulutukset, Seuran sisäiset koulutukset	Enemmän ehkä uusia ideoita kaipaisin.	ulkopuolisen (esim. voimisteluliitto) tarjoamat materiaalit ja harjoitepankit (esim. voimisteluliiton silta)
Vastaaja 7	Ulkopuoliset koulutukset, Tutoroinnin ja/tai mentoroinnin	Jos ja kun seurassa viettäisi asiantuntijoita esim. JV:ssä, niin olisiko näihin tapaamisiin tai workshoppeihin kenties mahdollista kutsua ihmisiä laajemminkin seuran eri lajeista. Taitavia koreografeja tms. toivoisin kouluttajiksi. Tai voisiko olla esim. teemapäiviä jolloin seuran sisäistä koulutusta tulisi vetämään joku tanssialan huippu tms.	Voimisteluliiton ideapäivät